



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO**  
**INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**  
**DEPARTAMENTO DE JORNALISMO**

---



Isabela Patrícia Santos Sampaio

**COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL, FUTEBOL E**  
**ESTRATÉGIA DE CONTEÚDO DE MARCA NAS MÍDIAS SOCIAIS:**  
**UMA ANÁLISE DO ATHLETIC CLUB NO INSTAGRAM**

Monografia

Mariana  
2025

Isabela Patrícia Santos Sampaio

**COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL, FUTEBOL E  
ESTRATÉGIA DE CONTEÚDO DE MARCA NAS MÍDIAS SOCIAIS:  
UMA ANÁLISE DO ATHLETIC CLUB NO INSTAGRAM**

Monografia apresentada ao curso de  
Jornalismo da Universidade Federal de Ouro  
Preto como requisito parcial para obtenção do  
título de Bacharel em Jornalismo.

Orientadora:  
Prof. Dra. Polyana Inácio Rezende Silva

Mariana  
2025

## SISBIN - SISTEMA DE BIBLIOTECAS E INFORMAÇÃO

S192c Sampaio, Isabela Patricia Santos.  
Comunicação organizacional, futebol e estratégia de conteúdo de  
marca nas mídias sociais [manuscrito]: uma análise do Athletic Club no  
Instagram. / Isabela Patricia Santos Sampaio. - 2025.  
58 f.: il.: color., tab..

Orientadora: Profa. Dra. Polyana Inácio Rezende Silva.  
Monografia (Bacharelado). Universidade Federal de Ouro Preto.  
Instituto de Ciências Sociais Aplicadas. Graduação em Jornalismo .

1. Athletic Club (São João Del-Rei, MG). 2. Comunicação nas  
organizações. 3. Marca de produtos. 4. Mídia social. I. Silva, Polyana  
Inácio Rezende. II. Universidade Federal de Ouro Preto. III. Título.

CDU 659.4(815.1)

Bibliotecário(a) Responsável: Essevalter De Sousa - Bibliotecário Coordenador  
CBICSA/SISBIN/UFOP-CRB6a1407



## FOLHA DE APROVAÇÃO

**Isabela Patricia Santos Sampaio**

**Comunicação Organizacional, Futebol e Estratégia de Conteúdo de Marca nas Mídias Sociais:  
Uma Análise do Athletic Club do Instagram**

Monografia apresentada ao Curso de Jornalismo da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel

Aprovada em 11 de abril de 2025

### Membros da banca

Profa. Dra. Polyana Inácio Rezende Silva - Orientadora (Universidade Federal de Ouro Preto)  
Prof. Dr. André Quiroga Sandi (Universidade Federal de Ouro Preto )  
Profa. Dra. Luciana Andrade Gomes Bicalho (Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais)

Polyana Inácio Rezende Silva, orientadora do trabalho, aprovou a versão final e autorizou seu depósito na Biblioteca Digital de Trabalhos de Conclusão de Curso da UFOP em 26/06/2025



Documento assinado eletronicamente por **Claudio Rodrigues Coracao, COORDENADOR(A) DE CURSO DE JORNALISMO**, em 28/06/2025, às 10:07, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [http://sei.ufop.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](http://sei.ufop.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **0934850** e o código CRC **3686C5C1**.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por me guiar nessa jornada tão desafiadora;

À prof. Polyana Inácio por todo apoio e paciência durante a produção deste trabalho. Com seus ensinamentos e conselhos tive segurança para terminar a pesquisa;

À toda minha família, que sempre fez de tudo por mim - em especial, ao meu pai. Seu apoio incondicional e sua extrema dedicação para que essa graduação pudesse ser concluída, me deu forças para terminá-la;

Aos meus sobrinhos, Luiza e Lucca, que, mesmo crianças, despertaram em mim uma vontade gigantesca de orgulhá-los no futuro;

À Bruna, por ser a pessoa mais importante e especial que a vida poderia ter me dado, por me apoiar e me incentivar todos os dias para que eu conseguisse concluir essa etapa tão importante da minha vida;

Aos amigos que conheci e levarei para a vida, Karolayne Santos e Samuel Ribeiro, que me acolheram e estiveram ao meu lado durante toda a graduação. Com eles os dias de Ufop se tornaram mais leves;

Aos amigos do grupo Revistinha, Ian Cândido, Luzimara Santos e Michelle Schiavoni que dividiram ótimos momentos comigo durante o curso e também levarei para a vida;

E por fim, agradeço a mim mesma, por não desistir e acreditar que toda essa trajetória valeria a pena no final.

## RESUMO

Este trabalho investiga de que modo o Athletic Club utiliza estratégias de branding na produção de conteúdo em seu perfil no Instagram, como forma de consolidar esforços de comunicação organizacional (Kunsch, 2003; Oliveira, 2009). Neste caso, o conteúdo de marca - *branded content* - (Moura, 2023) planejado pelo clube viabiliza o fomento da presença digital da organização nas mídias sociais. O percurso metodológico apresenta uma adaptação do método do Estudo de Caso (Yin, 2001) e da organização editorial de conteúdos (Kiso, 2023), considerando dois marcos temporais depois que o clube tornou-se uma Sociedade Anônima do Futebol (SAF): o ano de 2021, pela primeira participação do time no Campeonato Mineiro, e o ano de 2024 pela conquista do Troféu Inconfidência. Os resultados do trabalho revelam que a presença digital do clube promove comunidades digitais em torno do clube, por meio de conteúdos compartilhados na plataforma. Tais interações também são resultados de estratégias contínuas de *branded content*, não se restringem à propagação de informação e posicionam o Athletic como marca influente no mercado esportivo.

**Palavras-chave:** Comunicação Organizacional; Presença Digital; Mídias Sociais; Athletic Club; Conteúdo de Marca (*branded content*).

## ABSTRACT

This paper investigates how the Athletic Club uses branding strategies to produce content on its Instagram profile, as a way of consolidating organizational communication efforts (Kunsch, 2003; Oliveira, 2009). In this case, the branded content (Moura, 2023) planned by the club makes it possible to promote the organization's digital presence on social media. The methodological approach is an adaptation of the case study method (Yin, 2001) and the editorial organization of content (Kiso, 2023), taking into account two temporal milestones after the club became a Sociedade Anônima do Futebol (SAF): the year 2021, for the team's first participation in the Mineiro Championship, and the year 2024 for winning the Inconfidência Trophy. The results of the study show that the club's digital presence promotes digital communities around the club, through content shared on the platform. These interactions are also the result of ongoing branded content strategies, which are not restricted to the propagation of information and position Athletic as an influential brand in the sports market.

**Keywords:** Organizational Communication; Digital Presence; Social Media; Athletic Club; Branded Content.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1</b> - Estrutura organizacional do Athletic.....	<b>22</b>
<b>Figura 2</b> - Manual de marca do Botafogo de Futebol e Regatas.....	<b>25</b>
<b>Figura 3</b> - Instagram do Athletic Club.....	<b>32</b>
<b>Figura 4</b> - Publicação editoria “Divulgação”.....	<b>38</b>
<b>Figura 5</b> - Publicação editoria “Cobertura”.....	<b>39</b>
<b>Figura 6</b> - Publicação editoria “Institucional”.....	<b>40</b>
<b>Figura 7</b> - Publicação editoria “Marketing/Parcerias (Collabs)”.....	<b>40</b>
<b>Figura 8</b> - Publicação editoria “Relacionamento/Engajamento”.....	<b>41</b>
<b>Figura 9</b> - Publicação editoria “Cobertura”.....	<b>42</b>
<b>Figura 10</b> - Publicação editoria “Divulgação”.....	<b>43</b>
<b>Figura 11</b> - Publicação editoria “Institucional”.....	<b>44</b>
<b>Figura 12</b> - Publicação editoria “Marketing”.....	<b>45</b>
<b>Figura 13</b> - Publicação editoria “Relacionamento/Engajamento”.....	<b>46</b>

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> - Total de publicações por editorias no Instagram do Athletic Club no Campeonato Mineiro de 2021.....	<b>34</b>
<b>Tabela 2</b> - Total de publicações por editorias no Instagram do Athletic Club no Campeonato Mineiro de 2024.....	<b>34</b>
<b>Tabela 3</b> - Total de reels publicados no Instagram do Athletic Club no Campeonato Mineiro de 2021.....	<b>35</b>
<b>Tabela 4</b> - Total de reels publicados no Instagram do Athletic Club no Campeonato Mineiro de 2024.....	<b>35</b>

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>7</b>
<b>1. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NO FUTEBOL BRASILEIRO.....</b>	<b>9</b>
1.1 Interfaces organizacionais dos clubes de futebol no Brasil.....	9
1.2 Dimensões da Comunicação Organizacional nas plataformas de mídias sociais.....	10
<b>2. CONTEÚDO DE MARCA E PRESENÇA DIGITAL DAS ORGANIZAÇÕES NAS MÍDIAS SOCIAIS.....</b>	<b>16</b>
2.1 Branded Content como estratégia de comunicação e presença digital das organizações.....	16
2.2 Athletic Club: breve histórico no Campeonato Mineiro e construção de marca no Instagram.....	22
2.3 Athletic Club: Sociedades Anônimas do Futebol (SAFs) e torcedores nas plataformas digitais .....	24
2.4 Mídias sociais x redes sociais x redes sociais online.....	27
<b>3. METODOLOGIA.....</b>	<b>29</b>
3.1 Percurso Metodológico.....	29
<b>4. CORPUS EMPÍRICO, COLETA DE DADOS E ANÁLISE.....</b>	<b>31</b>
4.1 Empíria: Athletic Club SAF no Campeonato Mineiro e Troféu Inconfidência.....	32
4.2 Estratégias de conteúdo de marca no feed: presença digital e fomento da audiência digital.....	33
4.2.1 Editorias Athletic 2021 e 2024 no “feed”- Fotografias e <i>Cards</i> .....	34
4.2.2 Reels.....	35
4.3 Planejamento e Criação de Linha Editorial para o Instagram do Athletic Club.....	36
4.4 Discussão dos resultados obtidos.....	37
4.3.1 Ano de 2021.....	38
4.3.2 Ano de 2024.....	41
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>48</b>
<b>6. REFERÊNCIAS.....</b>	<b>50</b>

## INTRODUÇÃO

As mudanças trazidas pelas tecnologias digitais possibilitaram que as interações humanas se modificassem, passando a ser mediadas por computadores, celulares e plataformas cada vez mais automatizadas. Nesse contexto, a emergência das mídias sociais transformou a maneira como as organizações se comunicam com seus públicos. A popularização de plataformas como Instagram auxiliou no processo estratégico de aproximação entre marcas e consumidores, proporcionando interações dinâmicas entre eles. Nessa perspectiva, a comunicação organizacional ganha um papel importante pois contribui para consolidar a presença digital das organizações nas plataformas digitais.

Nos últimos anos, as marcas têm buscado ampliar essa presença digital adotando uma postura mais ativa nas plataformas. Esse movimento faz parte de uma transformação do ambiente comunicacional, na qual as práticas de *branding* permitiram que as marcas assumissem um novo papel no ambiente digital, como criadoras de conteúdo. Com isso, a disseminação dos seus valores e posicionamentos vem acontecendo por meio de estratégias de comunicação, e mais especificamente de conteúdo de marca (*branded content*).

No contexto do futebol brasileiro, inserem-se as Sociedades Anônimas do Futebol (SAFs), que atuando como organizações privadas, buscam estruturar sua comunicação organizacional a partir da criação de conteúdo visando consolidar sua presença digital, ampliar sua visibilidade, posicionar sua marca no mercado e gerenciar sua rede de relacionamentos com patrocinadores, investidores, mídia, etc, além de fortalecer a relação com seus torcedores de modo a criar uma comunidade digital em torno do perfil do clube.

Diante deste cenário, a pergunta norteadora desta investigação é: de que modo o Athletic Club consolida os esforços de comunicação organizacional por meio da presença digital pautada em estratégias de conteúdo de marca (*branded content*) no Instagram, especialmente nos anos de 2021, primeira participação do time no Campeonato Mineiro, e de 2024, na conquista do Troféu Inconfidência?

Tais esforços revelam a presença digital do clube e permitem analisar de que forma a organização aplica estratégias contínuas de *branded content* nas mídias sociais. Ainda que essas ações reforcem a imagem institucional, a reputação e a construção de canais de relacionamento com os públicos de interesse, estes não são conceitos que fundamentam a discussão deste trabalho.

Neste sentido os objetivos específicos são: 1) compreender o histórico do clube de futebol Athletic, especialmente quando se transforma em SAFs, no contexto das mídias sociais; 2) mapear de que modo o conteúdo de marca (*branded content*) opera como uma estratégia de Comunicação Organizacional para consolidar a presença digital do clube no Instagram; 3) analisar os resultados dos esforços estratégicos de construção de conteúdo do

Athletic no Instagram, a partir de marcos importantes da trajetória do clube entre 2021 e 2024, de modo a verificar a dinâmica das interações com os seguidores por meio das affordances da plataforma: (curtidas, comentários e visualizações).

Para tanto, o trabalho discute o conceito de organização na perspectiva da comunicação organizacional, investigando o papel das mídias sociais no processo de construção da presença digital do clube no Instagram. Os capítulos foram organizados de modo a deixar clara a intenção de articular a relação entre Comunicação Digital e as organizações esportivas contemporâneas.

No primeiro capítulo abordamos a comunicação organizacional no futebol. Considerando os conceitos de organização e suas dimensões, Nassar (2010), Pinho (2006), Oliveira (2009) e Kunsch (2006), para discutir como a comunicação estratégica, no contexto do trabalho, é ancorada no conteúdo planejado para as mídias sociais e contribui para a promoção, engajamento e ampliação da presença digital dos clubes de futebol. Neste contexto, a relação entre as SAFs, mídias sociais e a presença digital nos permite olhar para estes clubes-empresa como organizações com objetivos de negócios e demandas comunicacionais específicas.

No segundo capítulo, discutimos como os clubes de futebol utilizam estratégias de conteúdo de marca para construir e fortalecer suas marcas. Neste sentido, o capítulo se fundamenta no conceito de branding, pensado à luz das dinâmicas das mídias sociais. Para isso, autores como Terra e Karhawi (2021), Silva (2012), Moura (2021) fundamentam a discussão e os conceitos de mídia e rede social via autores como D'Andrea (2018), Recuero (2019), Terra (2012), Brake e Safko (2010), e outros.

Ainda no segundo capítulo é apresentado o objeto de estudo dessa pesquisa, o Athletic Club, com destaque para dois marcos na trajetória da organização: a sua primeira participação no Campeonato Mineiro em 2021 e a conquista de seu primeiro título na competição, Troféu Inconfidência em 2024. Estes períodos conformam o recorte empírico, discutido e analisado no capítulo quatro. No capítulo três é apresentado o percurso metodológico do trabalho.

Os resultados discutidos ao final da investigação possibilitaram perceber que o Athletic Club desenvolveu esforços de Comunicação Organizacional Estratégica (Kunsch, 2023) por meio de práticas de *branded content*, contribuindo para a da construção da presença digital no Instagram. Este aspecto é quantificado tanto pelo número de seguidores do perfil, curtidas quanto por comentários e visualizações. Trata-se de algo que consolida o clube no mercado esportivo e como referência para torcedores.

# 1. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NO FUTEBOL BRASILEIRO

## 1.1 Interfaces organizacionais dos clubes de futebol no Brasil

O futebol é uma manifestação cultural que exerce uma importante influência na sociedade. Este aspecto revela que os clubes gerenciam projetos e questões organizacionais do esporte. Diante disso, cada vez mais, os clubes adquirem um protagonismo econômico capaz de movimentar economias locais e nacionais. Segundo estudo realizado pela Confederação Brasileira de Futebol (CBF), em parceria com a EY Consultoria (2022)<sup>1</sup>, o futebol atingiu 0,72% do PIB (Produto Interno Bruto) do país. Nesse sentido, é possível notar que os clubes atuam como organizações complexas que dialogam com anseios de entretenimento, identificação e realização pessoal e coletiva da sociedade.

No contexto contemporâneo, a parte das ações de comunicação das organizações são fruto de um esforço de planejamento estratégico que passa pela produção e gestão de conteúdo nas mídias sociais. Com isto elas fazem uma gestão estratégica das redes de relacionamento com diversos públicos, formando uma comunidade digital. No caso dos clubes de futebol isso significa interagir com torcedores, patrocinadores, mídia e seus investidores. É neste contexto que os times passam a ser geridos como marcas.

Assim, essas instituições passam a criar estratégias de comunicação com base em conceitos de campos como Branding, e sobretudo de técnicas como o Branded Content<sup>2</sup>, para comunicar claramente sobre o posicionamento da organização. Segundo Moura (2021, p.6), o surgimento das plataformas digitais fez “com que as pessoas físicas e jurídicas produzam, publiquem e promovam conteúdo, tornando-se publishers”. Terra apud Jarvis (2021, p.19) afirma que para uma organização se afirmar como “publisher ela precisa, minimamente, produzir conteúdo”. A autora enfatiza que é preciso saber criar narrativas digitais adequadas ao meio digital. Neste sentido, na medida em que os clubes de futebol são geridos e tornam-se empresas, estas demandas passam a se apresentar como parte do dia a dia da comunicação destas organizações.

Os clubes de futebol brasileiros foram criados como associações civis, na qual o modelo associativo era gerido por um grupo de sócios, que elegem um presidente e um Conselho Deliberativo. Para Brandão et al. (2024) a gestão dessa modalidade é, frequentemente, embasada na força da emoção, o que ultrapassa a ótica da razão e desconsidera os níveis de profissionalização que cada área dos clubes exigem. Por esse motivo, o endividamento dos

---

<sup>1</sup> Disponível em: <[https://conteudo.cbf.com.br/cdn/201912/20191213172843\\_346.pdf](https://conteudo.cbf.com.br/cdn/201912/20191213172843_346.pdf)>. Acesso em 12 set. 2024.

<sup>2</sup> No tópico à frente o conceito será trazido mas de modo geral o branded content, ou conteúdo de marca, é uma estratégia de marketing que envolve a criação de conteúdo focado no universo da marca da organização. Não se trata de uma publicidade focada em vender um produto ou serviço imediatamente, mas sim de construir uma conexão emocional com os público, de modo a reforçar os pilares da Comunicação Organizacional pois transmite os valores, a missão e a personalidade da marca com o objetivo de engajar e gerar visibilidade nas mídias sociais.

times brasileiros aumentou nas últimas décadas. Com a demanda de dívidas exorbitantes que ameaçam a saúde financeira dessas instituições, o governo criou programas para salvar os clubes da solvência, como o PROFUT (Programa de Modernização da Gestão e de Responsabilidade Fiscal do Futebol Brasileiro), de acordo com o jornal Lance!. Além disso, essas instituições passaram a pensar na reestruturação do seu modelo de negócio.

Com isso, em 2021, entrou em vigor a Lei 14.193/2021, denominada Lei da SAF, que possibilitou a transformação de clubes em Sociedade Anônima do Futebol. Segundo Ferreira (2023) quando transformado em SAF, o clube é limitado à venda de 90% da suas ações, restando a associação os 10% vinculados a parte social, e assim, a obtenção de lucros passa a ser fundamental para a manutenção do clube-empresa.

Nesse contexto, a comunicação organizacional assume um papel importante na construção/reestruturação da rede de relacionamentos com os públicos de interesse desses clubes. Isso implica em dialogar e se apropriar das ferramentas contemporâneas de comunicação digital. Isto torna necessário definir o que se entende por “públicos” e como são os canais de acesso e interação com os mesmos no âmbito da comunicação organizacional, uma vez que esse conceito abrange um conjunto de pessoas, grupos e instituições que afetam ou são afetados pelas atividades do clube.

França (2013) sugere a noção de *stakeholders* para se referir a todo indivíduo ou grupo que pode influenciar ou ser influenciado pelas ações da organização. Para o autor, esta tarefa é delegada às Relações Públicas pois requer dos profissionais habilidades de analisar os cenários e identificar quais grupos são de interesse para as organizações. Assim, cabe aos clubes-empresas a tarefa de analisar e mapear esses públicos a fim de obter resultados relacionados ao número de torcedores, a possíveis investidores, patrocinadores, fortalecendo relações com a mídia e outras instituições que possam gerar lucros a médio e longo prazo. Isto implica construir e colocar em prática soluções de Comunicação Integrada que reúnam tecnologias, procedimentos e habilidades disponíveis, conforme discutiremos no próximo tópico.

## **1.2 Dimensões da Comunicação Organizacional nas plataformas de mídias sociais**

Os estudos do campo da comunicação organizacional têm relação com modelos e pesquisas do campo da administração. Eles foram desenvolvidos a partir de necessidades e realidades criadas pela Revolução Industrial. Nassar (2010) explica que no Brasil, a comunicação organizacional teve origem na Aberje - Associação Brasileira de Comunicação Empresarial, em 1967, quando o campo da Ciências Sociais Aplicadas evoluiu, deixando de ser uma atividade meramente voltada à transmissão de informações para trabalhadores, para uma esfera teórica e profissional abrangendo conceitos nos campos da Administração, da

Antropologia, das Ciências Sociais, do Direito, da Psicologia, da Tecnologia da Informação e da História, entre outras áreas.

O autor ressalta como os modelos administrativos limitavam as práticas comunicativas naquela época, restringindo a comunicação às normas burocráticas, utilizando-a como um processo formal de transmissão de informações, seguindo a cadeia hierárquica.

Analisando esse contexto com base nos elementos da Teoria da Comunicação, os processos comunicacionais dessas empresas se caracterizavam por uma abordagem funcionalista, baseada em um quadro conceitual direcionado para o controle das fases do processo de comunicação: quem diz o quê, por que canal e com que efeitos, tal qual desenhado por Laswell. Essa abordagem funcionalista da Comunicação Organizacional adequava-se perfeitamente aos modelos administrativos vigentes nas empresas, caracterizados por dar ênfase às tarefas e à racionalização do trabalho em seu nível operacional. (Nassar, 2007, p.36)

Na contemporaneidade, quando o trabalho passa a exigir a força intelectual do trabalhador, a comunicação adquire um papel importante na dinâmica das organizações. Nassar (2010) afirma que o processo comunicativo torna-se fundamental para lidar com questões mais complexas, que vão além do campo de produção e envolve aspectos das redes de relacionamentos com a sociedade, investidores, fornecedores, imprensa, autoridades, governo, entre outros. Nesse contexto, as demandas simbólicas fazem as organizações compreender o agir comunicacional como processo complexo (Baldissera, 2009), que envolve disputas de poder, sentido e alinhamentos que vão além de aspectos técnicos, éticos e estéticos que são fundamentais para a sociedade.

Diante dos avanços sociais que surgem em decorrência da redemocratização do país, nos anos 80 e 90, as organizações passaram a se posicionar de forma mais ativa frente às demandas de seus públicos de interesse. Com isso, questões sociais traziam às empresas a necessidade de se adequar aos parâmetros de competência, legalidade e legitimidade aceitos pela sociedade e seus trabalhadores.

Segundo Nassar (2010) o âmbito da competência refere-se ao conjunto de tecnologias, procedimentos e habilidades utilizadas pelos indivíduos que são membros da empresa. Bobbio (*apud* Nassar 1992, p. 674-676) define o conceito de legalidade como sendo o poder organizacional exercido de acordo com as leis estabelecidas e aceitas. Já a legitimidade, segundo o autor, está relacionada ao prestígio que a organização detém perante aqueles que, de alguma forma, são alcançados por ela.

Dentro desse contexto de transformações organizacionais, a comunicação assume um valor econômico significativo. À medida que o trabalho envolve, cada vez mais, o manejo de informações ocorrem mudanças radicais nas relações de trabalho. Segundo Kunsch (2006) isto fez com que as empresas buscassem novas formas de comunicação com o público interno, por

meio de publicações direcionadas aos funcionários, e também ao público externo, com mensagens voltadas para o produto, visando enfrentar a concorrência e se adaptar aos novos processos de comercialização.

Nesse cenário, surgem como estratégias fundamentais a comunicação mercadológica, as relações públicas e a comunicação organizacional. É neste âmbito que posicionaremos o conteúdo de marca ou *branded content* como uma estratégia de comunicação organizacional veiculada a partir de conteúdos propagados nos perfis das organizações nas mídias sociais. É possível afirmar que antes das plataformas de mídias sociais, a comunicação organizacional se estruturava em ações de assessoria de imprensa, relações públicas e publicidade (Vergili, 2014). Contudo com a popularização delas há uma integração de mídias, sobretudo digitais, que incorporam as “vozes de usuários comuns” (Vergili, 2014, p.10) aos esforços de diálogo das organizações com seus públicos.

Para uma melhor compreensão sobre a dinâmica comunicacional no ambiente organizacional é necessário compreender o que se entende por organização. Embora as concepções sobre esta definição possam divergir, Pinho (2006, p.21) afirma que ela “pode ser entendida com um grupo de pessoas trabalhando juntas para atingir objetivos em comum”. Em outras palavras, se trata de um grupo de pessoas que, de maneira organizada, trabalham juntas em prol de determinado objetivo. Ademais, as organizações podem atuar como atores ou agentes sociais Oliveira (2009). Ou seja, elas demandam por relacionamento, legitimidade, construção de discursos e interações negociadas em sociedade.

A dinâmica dos processos comunicativos adotados nas organizações e a atuação das áreas das Relações Públicas em conjunto com tipos de Comunicação Mercadológica como o campo do Marketing ou do *Branding*<sup>3</sup>, e demandam o alinhamento e estudo dos campos da comunicação interna e externa. Para Kunsch (2003) a comunicação interna é uma ferramenta estratégica que auxilia na humanização das relações na empresa, promovendo o diálogo, a troca de informações e a participação de todos da cadeia hierárquica, com o objetivo de alinhar os interesses da empresa com o dos empregados.

A comunicação externa ou institucional, é a ferramenta estratégica que agrega valor à marca, por meio da construção de uma imagem institucional forte e uma rede de relacionamentos com os públicos de interesse. Tanto a comunicação interna quanto a externa podem contar com a criação de estratégias de comunicação pautadas em metodologias e/ou técnicas mercadológicas, como ocorre no caso do *branding content* realizado nas mídias sociais.

---

<sup>3</sup> Segundo Kotler (2021) o Marketing engloba o conjunto de atividades que uma empresa realiza para promover e vender seus produtos ou serviços, com ações no curto prazo e na geração de vendas diretas que atendam as necessidades, a definição de preços, a escolha dos canais de distribuição e a comunicação com os clientes através de diversas táticas (publicidade, promoção, marketing de conteúdo, redes sociais, etc.). Segundo Aaker (2015) marcas são ativos que determinam a estratégia e isso significa investir em processos de médio e longo prazo e na criação de valor e reputação para a marca, e envolve a definição de propósito, valores, personalidade e posicionamento da marca.

Diante disso, entende-se que a comunicação organizacional abrange três dimensões: a humana pois envolve pessoas, suas atitudes, relacionamentos e habilidades; a instrumental pois abrange mensagens e seus fluxos, direções, propósitos e mídia; estratégica pois opera dentro de um sistema aberto, que influencia e é influenciado pelo ambiente interno – definido como cultura organizacional - e pelo ambiente externo.

Além dessa perspectiva, França (2002) propõe outra abordagem. Segundo ele a comunicação se localiza em três dimensões: a interacional, que acontece na relação entre os indivíduos no processo comunicacional; simbólica, que se manifesta nas formas de comunicação que utilizamos no dia a dia e como elas ajudam a criar significados; no contexto social, cultural e econômico em que os interlocutores estão inseridos.

Oliveira (2009a) recorre ao pensamento de Vera França<sup>4</sup> (2009, p.59) para conceituar a comunicação no contexto das organizações. Para a autora o ato interativo das organizações com a sociedade apresenta uma natureza teórica e outra prática, e acontece em um “processo relacional que parte de práticas individuais e/ou de grupos para alcançar uma estrutura coletiva de significados” que ganham sentido na medida em que são compartilhados pelas organizações e atores sociais, ou públicos, envolvidos no processo de comunicação.

Com isso, a comunicação organizacional, por abranger múltiplas dimensões, constitui um processo contínuo de relacionamento entre a organização e seus públicos. Para garantir a efetividade destas interações, torna-se essencial a adoção de um modelo estratégico capaz de alinhar interesses e agregar valor às organizações. É neste sentido que Margarida Kunsch (2003) sugere o conceito de comunicação integrada. Ou seja, quando os esforços de Relações Públicas, Comunicação Institucional e Interna, são integrados à Comunicação Mercadológica e às estratégias de marketing, há mais chances de se atingir o objetivo de criar uma imagem corporativa forte e uma rede de relacionamentos com públicos estratégicos.

A área da comunicação deixa de ter uma função meramente tática e passa a ser considerada estratégica, isto é, precisa agregar valor às organizações. Em outras palavras, promove e cultiva a confiança nos seus relacionamentos públicos, ajudando as organizações no cumprimento de sua missão, na consecução dos objetivos globais, na fixação pública de seus valores e nas ações para atingir seu ideário institucional e mercadológico mediante a égide dos princípios éticos (Kunsch, 2016, p.10).

No contexto esportivo, em especial sobre a comunicação dos times de futebol no Brasil, Rocco Junior et al. (2024) afirma que a profissionalização desse tipo de gestão acontece a partir de 1998 e teve como objetivo diversificar receitas, solucionar problemas e trabalhar as marcas dos clubes globalmente. Nesse sentido, a leitura de Kunsch (2003) permite perceber que, à

---

<sup>4</sup> Para França (2002) citada por Oliveira (2009, p.59), a comunicação se localiza na interseção das dimensões: interacional, que se dá na relação dos interlocutores do processo de comunicação; a simbólica, que se manifesta nas práticas discursivas e que possibilita a produção de sentidos; e o contexto social, cultural e econômico onde se dá a interação.

medida que as organizações enfrentam demandas crescentes por soluções de comunicação, torna-se evidente a necessidade de estratégias integradas e alinhadas entre as áreas de comunicação mercadológica, institucional e interna/administrativa.

Assim como em outras organizações, os clubes de futebol precisam do alinhamento das dimensões da comunicação organizacional para que dentre outros, se alcance o engajamento da marca, a promoção de seus produtos, a construção da imagem institucional e a ampliação da sua base de fãs (torcedores). Esse processo tem se tornado cada vez mais evidente nas mídias sociais, onde os clubes buscam estreitar relacionamentos para potencializar sua presença digital.

Considerando a importância da dimensão relacional (Oliveira, 2009), a presença digital se refere à participação das organizações em plataformas online interagindo no debate social por meio da produção, gestão e consumo de conteúdo. Desta forma, potencializar a presença de um clube no ambiente digital envolve compreender as especificidades (*affordances*) das ferramentas e o funcionamento dos algoritmos de cada plataforma, para então planejar, executar, monitorar e avaliar estratégias contínuas de criação de conteúdos, interação com seguidores e soluções de construção de identidade da marca. Sobre isso, Terra (2019) destaca que no Instagram, plataforma atual do Athletic Club e objeto desta investigação, dois aspectos são chave para que a comunicação aconteça e seja metrificada: 1) engajamento - quantidade de curtidas e comentários em um post tem relevância para priorizar as publicações; 2) relacionamento - a plataforma tende a priorizar postagens de contas que os usuários mais interagem.

Compreender essas dinâmicas facilita o desenvolvimento de estratégias de comunicação organizacional que viabilizam o alcance e mobilização de comunidades digitais. Em um contexto de engajamento cultural e político Vimieiro e Maia (2017, p.2) destacam que torcedores formam “espaços destinados tipicamente à conversação cotidiana e à sociabilidade” por meio das comunidades digitais, de modo também operar como um “locus para a politização do futebol”.

Embora no contexto do Athletic às interações não sejam necessariamente relacionadas a processos de politização, as marcas relacionadas às comunidades demonstram conexão com a dimensão cultural destas pessoas. Neste sentido, as marcas são elementos importantes para as comunidades e não são apenas elementos visuais que se apresentam por meio de símbolos, cores, desenhos ou sons e este conceito será retomado no próximo tópico.

Assim, neste ponto do trabalho, as marcas são compreendidas como representações simbólicas das organizações e das comunidades que elas fomentam nas mídias sociais. Sobre isso, Sterenberg (2023) afirma que uma vantagem da marca de ter comunidades digitais é a possibilidade de monitorar opiniões e comportamentos dos consumidores, permitindo ajustes mais precisos e a construção de autoridade no mercado.

Desta forma, o nível de interação deste público com o conteúdo impacta diretamente o nível de engajamento da marca. Por isso, as métricas obtidas permitem analisar a eficácia das

ações e possíveis ajustes nas estratégias adotadas. Trata-se de algo essencial para adotar uma comunicação consistente, pautada em conteúdos alinhados com os propósitos organizacionais e em um diálogo dinâmico, que incentive o feedback dos usuários. Segundo Vergili (2014, p.30) os perfis organizacionais nas mídias sociais favorecem o reforço “de uma comunicação horizontal”. Isto revela portanto uma relação mais colaborativa entre públicos e organizações nos ambientes da internet.

É importante dizer que fora do contexto das mídias sociais, outros autores do campo da comunicação organizacional vão ressaltar a relevância da construção da imagem e de uma reputação favorável com os públicos de interesse da organização. No entanto, este trabalho compreende que isto pode ser pensado à luz dos esforços materializados nas ambiências online, e em especial no Instagram do Athletic Club. Ou seja, esta pesquisa investiga como o conteúdo é um ponto central para a construção de estratégias de comunicação integrada, voltadas a mobilizar capital social e estratégico de marca, de modo a enfrentar os desafios de se captar a atenção, promover o diálogo e a gestão dos relacionamentos em meio à circulação intensa de informações nas plataformas.

O *feedback* do público neste caso está atrelado à habilidade de compreensão das lógicas e especificidades (*affordances*) das plataformas. Ou seja, das funcionalidades que as mesmas fornecem para que tanto os administradores da conta quanto seguidores ou visitantes possam perceber as interações e nesta dimensão relacional, compartilhar e produzir sentidos. Assim, métricas como número de curtidas, comentários e visualizações são elementos importantes.

Sobre a pertinência dos conceitos de imagem e reputação mesmo antes das mídias sociais, Kunsch (2006) destaca: a comunicação institucional é parte de um composto de comunicação organizacional, sendo responsável pela gestão estratégica de relações públicas, de imagem e de uma identidade positiva da organização. Tanto antes como contemporaneamente, a imagem corporativa, pode ser compreendida como a percepção que várias pessoas têm de uma organização, e conseqüentemente, sua reputação é a consolidação da imagem construída ao longo dos anos de gestão de relacionamento. Dessa forma é que a comunicação entre as organizações e seus públicos de interesse, não depende exclusivamente das mídias sociais. No entanto, ela é um elemento importante para para uma comunicação externa que dialogue com os canais digitais.

Para efeito de realização desta pesquisa, o recorte de considerar os esforços estratégicos de produção de conteúdo de marca e, portanto, de construção da presença digital do clube Athletic não estão reduzidos às mídias sociais. Eles são parte da Comunicação Integrada como definida por Kunsch (2016) e Rocco (2016). É sabido que a comunicação integrada, neste caso, busca alinhar as diversas frentes de atuação do clube, unindo a comunicação mercadológica, institucional e interna, com o objetivo de fortalecer a marca e engajar seus públicos.

Considerando o recorte desta investigação, a seguir será apresentado o conceito de conteúdo de marca como um tipo de estratégia de Comunicação Organizacional, como parte dos esforços deste trabalho em associar o *branded content*, a noção de conteúdo (Rez, 2016; Pulizzi, 2022) ao pensamento de Margarida Kunsch (2003). Posto que tais autores conferem valor aos esforços estratégicos de comunicação por perspectivas diferentes, o próximo tópico parte de tais concepções para discutir que a presença digital do clube incentiva o engajamento com a organização, posiciona-a como uma marca atual e amplia as possibilidades de interação com as comunidades de torcedores.

## **2. CONTEÚDO DE MARCA E PRESENÇA DIGITAL DAS ORGANIZAÇÕES NAS MÍDIAS SOCIAIS**

A visibilidade nas mídias sociais é resultado de planejamento e execução de estratégias de marca. No contexto desta pesquisa enfatiza-se que este é também um esforço de comunicação organizacional, sobretudo na perspectiva de que é um tipo de Comunicação Mercadológica e portanto parte de esforços de Comunicação Integrada, segundo (Kunsch, 2003). A presença digital em questão se relaciona com os esforços de criação e gestão de conteúdos, com a maneira com que estas organizações interagem com as audiência ou seus públicos por meio de ações de *branded content*. Isso implica em perceber esforços de criação de uma linha editorial, editorias e pautas no planejamento estratégico de comunicação digital.

Terra e Karhawi (2021) afirmam que é necessário enxergar as mídias sociais como algo mais do que simples canais de transmissão de informações. Trata-se de entender o propósito e os objetivos da organização, e a partir disso, planejar e produzir conteúdos adequados ao tipo de audiência que se deseja atingir. Ao final é importante monitorar métricas, índices e parâmetros para obter êxito e um *feedback* efetivo junto aos públicos de interesse.

Uma vez que o clima no mundo do futebol é bastante instável, esse processo de monitoramento da presença digital, e portanto da produção e gestão das mídias sociais via conteúdos relacionados ao dia a dia dos clubes, pode auxiliar na compreensão da percepção do público em relação à instituição. Para Silva (2012) o objetivo do monitoramento é identificar e analisar os sentimentos, desejos e reações dos públicos em relação a uma organização, o que favorece, dentre outros, à construção de análises de clima entre os torcedores desses clubes.

### **2.1 Branded Content como estratégia de comunicação e presença digital das organizações**

Compreender o contexto de existência das marcas nas mídias sociais é fundamental para entender como as organizações gerenciam sua presença no mercado. Nestas plataformas as

organizações gerenciam perfis que se tornam canais de comunicação com as pessoas. Este fator leva à conexão com consumidores e comunidades, especialmente no âmbito das mídias sociais.

É neste sentido que se estabelecem outras formas de presença e relacionamento com os públicos. Na medida em que disputam a atenção, contabilizam seguidores e promovem espaços de interação via comentários e compartilhamentos, a comunicação organizacional passa a ser parte da construção de autoridade e capital social na internet.

Conforme ressaltado por Sá Martino e Terra (2023), o capital social nas mídias sociais pode ser compreendido a partir da noção de “capital simbólico” em Pierre Bourdieu. Tanto para profissionais quanto para organizações a “visibilidade, legitimidade e eventual sucesso, nas mídias sociais [...] são atravessados por estratégias de cultivo, exposição e conversão de tipos de capital simbólico, atributos de legitimação de vinculação e engajamento com seu público.” (Sá Martino, Terra 2023, p.29).

No entanto, antes de se compreender a importância do conteúdo de marca torna-se válido esclarecer o que é Branding no. Derivado do inglês, o termo “branding” se origina da palavra “brand”, e pode ser traduzida como “marca”. Ela também é compreendida como o processo estratégico de criar e gerir a circulação das marcas. Segundo Tavares apud Evangelista e Almeida o termo também “carrega sentidos como fazer, transformar e movimentar uma instituição” (2024, p. 23).

Para compreendermos o branding de forma mais aprofundada, é fundamental entender, primeiramente, seus pilares e algumas ações importantes deste processo. Ou seja: a construção e a identidade antecedem as ações de gestão que se concentram em construir percepções positivas (Aaker, 2020) sobre as organizações e suas marcas, e entre seus clientes.

Com o avanço da industrialização, o crescimento das empresas, os saltos tecnológicos como as mídias sociais, e a consolidação das lógicas neoliberais, o conceito de marca deixou de ser apenas um identificador visual (Evangelista e Almeida, 2024). Assim, o Branding se transformou em um elemento estratégico, com significados mais amplos, que envolvem valores, identidade, posicionamento e relacionamento com o público.

Segundo Kotler (*apud* Endeavor 2020, p.9) “uma marca é essencialmente uma promessa da empresa de fornecer uma série específica de atributos, benefícios e serviços uniformes aos compradores. Ela pode trazer até seis níveis de significado: atributos, benefícios, valores, cultura, personalidade e usuário”. Isso demonstra que o estabelecimento de uma marca está diretamente ligado às associações positivas que o consumidor cria ao pensar nela. Por isso, podemos concluir que:

A marca é o logotipo e a experiência de consumo, ela está na sua fachada e no sorriso do seu vendedor. Ela é a impressão digital que registra sua presença no mercado e na sociedade. Desde a forma como você trata seus funcionários, até a escolha dos

fornecedores, o material promocional, o site, a experiência do cliente, as emoções que você provoca nele. (Endeavor, 2020, p.13)

Quanto à composição, Morais (2020) afirma que a marca é reflexo da reunião de diversos elementos. O primeiro deles é o nome, que representa um componente fundamental da marca, capaz de refletir os outros elementos: objetivos e valores da organização. Eles atribuem conexão com o propósito da marca. De acordo com o autor, a principal distinção entre nome e marca reside em suas atribuições: o nome, muitas vezes, é uma palavra comum. Ele adquire força quando associado à marca, à representação simbólica que passa a carregar um conjunto de valores e percepções construídos ao longo do tempo.

Assim, o branding pode ser definido como o processo contínuo de gestão das marcas. Gabriel (2010) estabelece o conceito como encadeamento estratégico de comunicação que busca fixar associações positivas da marca na mente do consumidor, assim como David Aaker (2015). Em um primeiro enquadramento do conceito preponderam as relações de consumo. Portanto, podemos entender o branding como uma ou mais estratégias associadas, compostas por diversas técnicas e metodologias que as marcas adotam com o objetivo de enraizá-la e consolidá-la na percepção coletiva, para o público consumidor.

O conceito de branding tem relevância no campo da Comunicação Organizacional e das Relações Públicas pois mostra que trata-se de um esforço estratégico que demanda a gestão de públicos, comunidades e relações institucionais. Segundo Feijó (2012) a chegada das mídias sociais alterou a relação dos consumidores com as organizações e suas marcas, pois com a Comunicação Digital o consumidor deixou de ser apenas: “aquele que busca o consumo de produtos e serviços, ele também deseja desfrutar de experiências memoráveis que customizem a relação que ele tem com a marca.” (Feijó, 2012, p. 13).

A construção de uma marca também exige a definição de um propósito para ela. O propósito indica a transformação e o impacto que ela deseja promover na sociedade. Ainda de acordo com Morais (2022, p. 81), “se o propósito da sua marca é vender ou ganhar dinheiro, você jamais terá uma fidelidade de consumidor, e a sua marca será trocada por outra por um preço mais barato”. Ou seja, o propósito de uma marca vai além do lucro financeiro: está ligado a valores e significados que geram identificação e conexão com o público.

De acordo com Kotler e Keller (2011), o branding também consolida a identidade de organizações, pois confere a elas os atributos que a distinguem entre concorrentes e em diferentes setores do mercado. Assim, um passo importante para o processo de fortalecimento de marca é fazer a sua gestão estratégica. A palavra estratégia vem do grego *strategos* que significa “comandante de uma armada” e era muito utilizada nos contextos de guerra, e, só foi ter significado no mundo dos negócios no século XX. Desta forma, fazer uma gestão de marca

demanda a construção de um planejamento estratégico, alinhado com os propósitos organizacionais. Ou seja, missão, visão e valores.

É fato que as marcas utilizam os valores, propósito e missão da organização para guiar não só o próprio posicionamento, mas a criação e gestão do conteúdo. No entanto, para compreender melhor como isto corrobora na construção da presença digital, é importante diferenciar os conceitos de marca e branding, pois embora estejam relacionados, possuem significados distintos.

No contexto das mídias digitais, a produção de conteúdo surge como uma ferramenta estratégica para o valor de marca ou *brand equity* (Aaker,1998), permitindo possibilidades aos clubes de informar e engajar seus públicos. Além de construir narrativas que reforcem sua identidade. Como visto introdutoriamente, a marca vai além de atributos como identidade visual e se estende na experiência com o público (Endeavor, 2020). Trata-se de algo definido como *brand equity* por David Aaker (1998, p.16).

O autor afirma que *Brand equity* “é o conjunto de ativos e passivos ligados a uma marca, seu nome e seu símbolo, que se somam ou subtraem do valor proporcionado por um produto ou serviço para uma empresa e/ou para os consumidores dela”. Desta maneira, o resultado do branding é processual e tem seu verdadeiro diferencial no relacionamento e valor que a marca constrói no imaginário do seu público.

Por meio da geração de associações positivas e coerentes com os valores e propósitos da organização, o conteúdo de marca ou *branded content* torna-se a materialização dos esforços estratégicos em prol do conteúdo nas plataformas. Segundo Moura (2022, p.9 ) o “*branded content* é produzido, promovido, fomentado e disseminado pela ação de uma marca.”. O autor quer dizer que este conteúdo mobiliza as pessoas, não se é apenas entretenimento: “ele está em tudo o que a marca faz em primeira pessoa para se conectar ao consumidor.” (Moura, 2022, p.10). O consumo de informações ou narrativas com finalidade comercial também são formas de gerar capital social. Eles também são parte de estratégias de comunicação organizacional veiculadas nos formatos de imagem, vídeo ou texto, em canais como o Instagram.

Moura cita o *The Art of branded entertainment* (2022, p.11) para afirma que o conteúdo de marca pode ser: “entretenimento produzido por marcas; publicidade que se quer deixar de assistir; marketing feito para ser procurado pelo consumidor, e não criado para interromper seu entretenimento”, dentre outros. O *branded content* ou *branded entertainment* deve: “oferecer valor ao público, por meio da criação de experiências envolventes (conteúdo divertido, informativo, educativo, etc.), da conexão com necessidades, desejos, interesses e/ou paixões do público.” (Moura *apud* Asmussen et. al., 2022, p.11).

Ele tem potencial de ir além da relação comercial por meio de narrativas que respondem às tendências de relacionamento dos consumidores com as marcas. Enquanto anúncios ou comerciais são frequentemente ignorados ou mal recebidos pelos consumidores, os conteúdos

com storytelling chamam a atenção por humanizarem a comunicação das organizações. Segundo CDL Jovem (2025)<sup>5</sup>, esta afirmação ganha sentido no Instagram pois ele é uma plataforma ideal para relacionamentos comerciais e profissionais, e tem grande potencial para vendas.

De forma geral no *branded content*, tem propósito e é “ferramenta de transmissão de valores” (Moura, 2022, p.11). Por isso os conteúdos produzidos nessa linha são responsáveis por refletir um posicionamento consistente da marca, ficando evidente em tudo que se comunica, a ponto de não precisar exibir seus produtos constantemente. Este ponto é importante pois no caso de uma organização como o Athletic, ressalta-se a dimensão relacional, a paixão pelo time.

Diante desse cenário, é essencial compreender o que se entende por presença digital no contexto deste trabalho. Aqui, ela é entendida como a recorrente e constante atividade de produção, propagação e interação a partir dos conteúdos de marca (*branded content*) compartilhados em um perfil de uma plataforma de mídia social.

A condição de estar visível e saber gerenciar a visibilidade na rede são fundamentais para ganhar destaque na cena digital. É preciso saber trabalhar as “armas” (leiam-se tipos de mídias) – pagas, espontâneas ou gratuitas – que permitam à organização ser vista por sua audiência de maneira destacada e positiva. E isso só se dá com um planejamento de comunicação pensado estrategicamente para aquela determinada organização, marca, produtos e serviços. (Terra e Karhawi 2021, p.5).

Ao adotar o processo de branding, as marcas demonstram a intenção de se posicionar de forma mais ativa no mercado e dialogar com seus consumidores. Nesse contexto, a presença digital em plataformas de mídias sociais facilita essa interação, já que pessoas com gostos similares consomem, cada vez mais, determinados conteúdos nesses ambientes, formando o que se conhece como comunidades digitais. Sterenberg (2023) afirma que essas comunidades digitais podem ser utilizadas como ferramentas estratégicas, pois possibilitam a humanização das marcas, a construção de relacionamentos e fidelização de clientes por meio do protagonismo do consumidor.

Dessa forma, quando a estratégia de branding das organizações associa a identidade, valores e propósitos planejados por ela a conteúdos que pautam o cotidiano, o humor e as relações humanas, isto se torna mais valoroso para o consumidor, comunidade de fãs ou torcedores. Segundo pesquisa realizada pela Sprout Social entre 2018 e 2024<sup>6</sup>, as mídias sociais são preponderantes no relacionamento entre marcas e pessoas. Com elas o desafio de humanização das marcas se tornou mais complexo por permitir que as pessoas extrapolem a

---

<sup>5</sup> Disponível em:

<<https://cdljovem.org.br/guia-sebrae-do-instagram-saiba-as-diferencas-entre-publicacoes-organicas-e-impulsionadas-2/>>. Acesso em 05 abr. 2025.

<sup>6</sup> Disponível em: <<https://sproutsocial.com/pt/insights/novos-dados-demograficos-das-redes-sociais/>>. Acesso em: 05 abr. 2025.

objetividade da relação comercial e se interessem em ser formadoras de opinião do mercado, embaixadoras ou detratores da marca porque outro interesse forte é ser parte de uma comunidade.

É importante ressaltar que o conteúdo criado pelas organizações nas mídias sociais é elemento essencial no processo estratégico que posiciona as marcas de tais organizações na sociedade. É neste contexto que Moura (2021) afirma que o conteúdo é capaz de gerar empatia a ponto de mobilizar afetos positivos. Ou seja, as variações de conteúdos, sejam estes estáticos ou animados, se misturam ao conteúdo oficial das marcas, criando uma interação mais dinâmica e próxima do público. Isto pode reforçar associações positivas ou gerar crises para a organização.

Trata-se de uma realidade comunicacional que se estende às organizações de vários setores da sociedade, inclusive nos esportes. No caso deste trabalho, pode ser observado no perfil do Athletic Club no Instagram, que, ao longo dos anos, o clube diversificou seus formatos de conteúdo, explorando as funcionalidades disponibilizadas pela plataforma.

Outros clubes de futebol, como Botafogo, Santos e Flamengo são exemplos de times focados em alimentar a presença digital por meio de conteúdos que gerem valor organizacional para o público, indo além da simples divulgação de produtos esportivos, buscando criar comunidades digitais de seguidores e torcedores do time. Em janeiro de 2025, o Santos conquistou mais seguidores do que quase todos os clubes do Brasil ao longo de todo o ano de 2024, com exceção de Flamengo (que somou 4,2 milhões de novos seguidores em 2024), Corinthians (+3,4 milhões) e Palmeiras (+3,3 milhões) (Repucom, 2025). Esta métrica é um parâmetro importante para se compreender os desafios da estratégia organizacional neste contexto.

Moura (2021) explica ainda que é no ambiente das plataformas que as marcas encontram uma oportunidade de construir conversas e estreitar o engajamento com os consumidores. Para isso, se utilizam da estratégia de construção e gestão de marca. Neste processo, os valores defendidos pela marca vão servir como base do seu posicionamento, permitindo que o consumidor a identifique no mercado e avalie se ela atende às suas necessidades. Esses valores também servirão de base para o conteúdo de marca.

Por fim, no caso dos clubes, reforçamos o argumento de que as estratégias de *branded content* são parte do gerenciamento da comunicação organizacional do Athletic no Instagram, por entender que os resultados a serem discutidos nos próximos capítulos demonstram o potencial destes perfis de influenciar torcedores, consumidores, parceiros e patrocinadores, além de investidores que podem efetivamente mudar a realidade de negócios esportivos, como as Sociedades Anônimas do Futebol (SAFs).

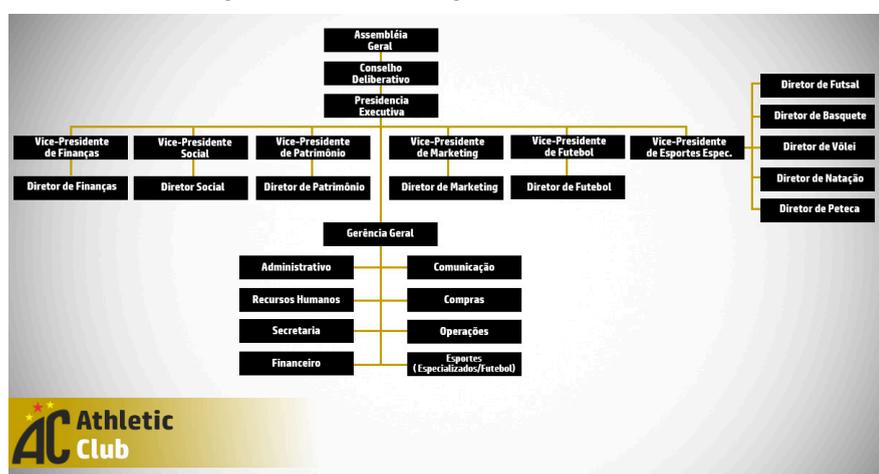
Ao longo deste tópico os aspectos discutidos reforçam que a interface organizacional dos clubes de futebol dialogam com o contexto de convergência com as mídias sociais. Dentre outros, isto implica, em atender a demanda de mobilização das comunidades digitais associadas

aos times. Como veremos no próximo tópico, isto é importante sobretudo no caso do Athletic, que em 2021 se torna uma SAF. Esta alteração pressupõe uma mudança na maneira como o clube é visto pelas comunidades digitais, compostas por públicos conectados ao perfil que o clube mobiliza.

## 2.2 Athletic Club: Breve Histórico no Campeonato Mineiro e construção de marca no Instagram

Fundado em 1909, o Athletic Club, clube de São João Del Rey, em Minas Gerais, tem sido um grande personagem do futebol regional nos últimos anos, segundo levantamento do Globo Esporte. Em seu site oficial destaca-se que inicialmente ele era chamado Athletic Foot-Ball Club. Em agosto de 1913, adotou oficialmente o nome Athletic Club. Ao longo dos anos, a organização passou a atuar no no desenvolvimento do esporte e lazer na cidade. Um marco da história do time aconteceu em 1969, com a conquista do vice-campeonato no Campeonato Mineiro da Terceira Divisão. A estrutura organizacional do clube, conforme figura 2 demonstra os esforços de estruturar-se diante dos públicos internos e externos:

Figura 1. Estrutura organizacional do Athletic



Fonte: Site do Athletic Club, 2025<sup>7</sup>.

Embora já apresentasse uma estrutura administrativa e seguisse se articulando nos campeonatos, após um período sem disputar competições profissionais, o clube retomou suas atividades em 2018, conquistando o vice-campeonato da Segunda Divisão do Mineiro e garantindo o acesso ao Módulo II. O crescimento foi rápido: em 2020, o Athletic conquistou uma vaga na elite do futebol mineiro, o Módulo I do Campeonato Mineiro

<sup>7</sup> Disponível em: <<https://athleticclub.com.br/o-clube/o-athletic-club/>>. Acesso em: 06 fev. 2025.

Nos anos seguintes, a equipe conquistou um novo espaço. Em 2022 e 2023, venceu o Troféu do Interior, consolidando-se como uma das principais forças emergentes do estado. Além disso, faturou a Recopa Mineira de 2023 e garantiu participação em torneios nacionais, como a Série D do Campeonato Brasileiro e a Copa do Brasil.

O grande marco veio em 2023, quando o Athletic disputou a Série D do Campeonato Brasileiro e alcançou as semifinais, garantindo o acesso à Série C. No ano seguinte, em 2024, a equipe fez história ao ser vice-campeã da Série C, conquistando, pela primeira vez, o acesso à Série B do Campeonato Brasileiro. Atualmente, o Athletic Club alimenta a trajetória de crescimento, representando São João del-Rei no futebol nacional e reafirmando seu compromisso com o esporte e a comunidade.

Segundo matéria publicada pelo Globo Esporte (2023), em 5 anos o clube viveu uma ascensão no cenário esportivo brasileiro, saindo da última divisão e alcançando a Série C do Campeonato Brasileiro. Durante seus 114 anos de história, o clube passou por diversas fases, que vão desde a paralisação de suas atividades profissionais, se dedicando apenas ao futebol amador nas décadas de 70 e 80, ao seu retorno no ano de 2018, com a classificação ao Módulo II do Campeonato do Mineiro de 2019. Com a retomada do futebol profissional, a instituição iniciou uma trajetória marcada não só por conquistas dentro das quatro linhas, mas também pelo processo de profissionalização de sua marca, sobretudo a partir do uso e das interações com os públicos nas mídias sociais. Este aspecto implicou em uma transformação na presença digital, impulsionando sua visibilidade e relevância nacional.

O Campeonato Mineiro é o principal torneio estadual de Minas Gerais e, para muitos clubes, é o principal torneio do ano. Disputada desde 1915, a competição possui duas divisões: a Primeira Divisão, composta pelos Módulos I e II, e a Segunda Divisão<sup>8</sup>. Alguns dos principais clubes de Minas como Atlético-MG, Cruzeiro e América-MG, geralmente, disputam o Módulo I, considerado a divisão de elite do campeonato. No ano de 2021 o Athletic se destacou por participar pela primeira vez da Primeira Divisão do Campeonato Mineiro.

Clubes do interior veem no campeonato estadual uma oportunidade de visibilidade midiática, o que demanda um trabalho de comunicação estratégica dessas organizações para produzir conteúdos que fortaleçam sua identidade, engajem os torcedores e atraiam patrocinadores, ampliando seu alcance dentro e fora de campo. Portanto, além dos desafios dentro das quatro linhas, o Athletic Club precisou adotar estratégias de comunicação para consolidar sua marca no mercado esportivo. Assim, foi possível notar os esforços feitos para a construção da presença digital em diferentes canais de comunicação, com um foco maior na plataforma do Instagram.

---

<sup>8</sup> Disponível em: <<https://www.esportelandia.com.br/futebol/campeonato-mineiro/>>. Acesso em: 11 de mar. 2025.

Dentre estas ações destacam-se a padronização de conteúdos, a adoção de uma identidade visual forte, as interações com a torcida e parcerias estratégicas capazes de engajar a marca. No Instagram as métricas alcançadas ao longo dos anos possibilitaram resultados significativos como a amplitude da visibilidade e o aumento do número de seguidores. Segundo o clube, em publicações feitas na plataforma, em 2018 o Athletic alcançou seus primeiros cinco mil seguidores. Já em 2024 atingiu a marca de 100 mil seguidores.

### **2.3 Athletic Club: Sociedades Anônimas do Futebol (SAFs) e torcedores nas plataformas digitais**

No contexto dos clubes de futebol, as audiências digitais são formadas, principalmente, por torcedores e adeptos da instituição. Por isso, as organizações esportivas buscam se aproximar desse público por meio de uma comunicação mais pessoal, criando conteúdos alinhados à sua linguagem e explorando o principal fator de conexão entre clube e torcedor: a paixão.

Quando os clubes se tornam Sociedades Anônimas do Futebol (SAFs), eles buscam alcançar engajamento e ampla adesão de sua comunidade de torcedores. Além de ter que apresentar uma gestão financeira eficiente, eles passam a lidar com a demanda de construir e alimentar seu valor de marca, visando tornar lucrativa a venda de seus ativos, desde materiais esportivos a jogadores, assim como mobilizar patrocínio e gerir equipes de funcionários. Nesse sentido, como discutido anteriormente, a presença digital do time se torna um ativo estratégico que agrega valor à marca e potencializa as receitas do clube.

Como dito no tópico anterior, os clubes de futebol tem explorado cada vez mais o potencial das mídias sociais digitais, pois são nelas que eles podem ampliar o alcance dos públicos, por meio da construção e gestão de marca. Isso implica em transmitir seu conteúdo com o objetivo de causar identificação e afeição dos públicos. Desse modo, além da visibilidade, que por si só não é suficiente, os resultados alcançados incluem uma interação sólida entre o clube e o seu torcedor.

Segundo um estudo do Mercado e Consumo<sup>9</sup>, em 2023, o mercado de consumo relacionado a times no Brasil aumentou 8% em gastos dos consumidores, se comparado a 2022. Esse crescimento revela um esforço cada vez maior do mercado esportivo de profissionalizar aspectos de marketing e branding. Com isso, o que se vê são os clubes, especialmente as SAFs,

---

<sup>9</sup> Disponível em:

<<https://mercadoeconsumo.com.br/05/10/2023/noticias-varejo/gastos-do-consumidor-com-futebol-aumentaram-no-brasil-em-2023/?cn-reloaded=1>>. Acesso em: 24 de março de 2025.

buscando desenvolver estratégias robustas de comunicação e branding para agregar valor à marca e engajar a sua comunidade de fãs.

O Botafogo de Futebol e Regatas, uma das SAFs do futebol brasileiro, por exemplo, lançou em 2024, o seu manual de marca. Segundo o Guia de Marca do time, o objetivo do documento era orientar corretamente todos os colaboradores e fornecedores da organização. Nesse processo, o branding foi essencial para estruturar os elementos que representassem a essência da instituição, profissionalizando a marca e sua atuação no mercado, além de orientar todo o público ligado diretamente a ela. A figura 1 mostra os itens abordados pelo manual do clube.

Figura 2: Manual de marca do Botafogo

SAF BOTAFOGO		SAF BOTAFOGO	
<b>Manual da Marca</b> 2024			
			
Versão 1.0   Abril 2024			
<b>Intro/Objetivo</b>	<b>2</b>	- Coragem	31
<b>O Botafogo</b>	<b>4</b>	- Respeito	32
• O Botafogo em 7 Fatos	5	- Ambição	33
<b>A História em Preto e Branco</b>	<b>12</b>	- Trabalho em Equipe	34
• O Clube da Estrela Solitária	13	- Excelência	35
• Club de Regatas Botafogo	14	- Criatividade	36
• Botafogo Football Club	15	- Paixão	37
• Botafogo de Futebol e Regatas	16	• Arquétipos	38
• Outras Curiosidades	18	• Manifesto	41
<b>Contexto</b>	<b>19</b>	• Posicionamento	47
• John Textor	20	• Desdobramentos	55
• SAF Botafogo	21	• The Botafogo Way	56
• Eagle Football	22	- Futebol	57
<b>Nossa gente</b>	<b>23</b>	- Corporativo	58
• Números e dados	24	<b>Identidade</b>	<b>59</b>
• Nosso torcedor	25	• Escudo	60
• Família Botafogo	26	• Bandeira Oficial	61
<b>A Marca</b>	<b>27</b>	• Cores	62
• Golden Circle - Porquê, Como e O quê?	28	• Cores Futebol Feminino	63
• Propósito	29	• Hino do Botafogo	64
• 7 Valores Gloriosos	30	• Elementos Visuais	65
		• Mascotes	66
		- Biriba & Bira	66
		- Manequinho	67
		• Fotografia	68
		• Key Visual & Aplicações	69
		• Área de Proteção e Redução	70
		• Co-Branding & Parcerias	71
		• Dont's Marca	72
		<b>Nossas marcas &amp; Símbolos</b>	<b>73</b>
		• Index	74
		• Remo	75
		• Football	76
		• 3 Escudos	77
		• Camisa7	78
		• Botafogo Store	79
		• Botafogo TV	80
		• Estádio Nilton Santos	81
		• Monogramas CRB	82
		• Hora Delas	83
		• FireStar	84
		• Bandeiras Históricas	85
		• SAF Botafogo	86
		• Fogo, Emojis & Outros Símbolos	87
		<b>Comunicação</b>	<b>88</b>
		• Tom de Voz	89
		• Dont's Redes Sociais	90
		<b>Resumo</b>	<b>91</b>

Fonte: Site oficial do Botafogo<sup>10</sup>

No caso do Athletic Club SAF, o que se notou foi um esforço de branding com a criação de uma identidade visual, com tipografia, paleta de cores e estilo fotográfico bem definidos, além do tom da comunicação. Esse processo foi observado a partir de estratégias de produção de conteúdo nas mídias sociais, principalmente no Instagram. Na plataforma, o perfil do clube padronizou seus conteúdos com elementos que evidenciam sua identidade e valores. Além disso, adotou um tom de comunicação que aproxima o clube da sua comunidade de torcedores, ao mesmo tempo que fortalece a presença da marca no mercado de forma profissional.

Dessa forma, percebe-se que as organizações de futebol tanto em nível local quanto nacional, estão cada vez mais empenhadas em trabalhar estratégias de comunicação no ambiente das mídias digitais, buscando aumentar a percepção de valor da marca, por meio da construção de uma imagem mais próxima e amigável. Entretanto, é necessário compreender o que é esse

<sup>10</sup> Disponível em: <[https://static.botafogo.com.br/upload/manual\\_marca.pdf](https://static.botafogo.com.br/upload/manual_marca.pdf)>. Acesso em: 24 de março de 2025.

“digital” que apresenta ambientes de interação que são bastante proveitosos para a construção da presença digital das organizações, e que nos permite pensar e articular estratégias para as relações com os públicos de interesse.

A transformação viabilizada pelas plataformas no digital deu força ao conceito de plataformas, pois são nelas que nascem as relações plataformizadas ou plataformização de experiências, como ocorre no caso do jornalismo. D’Andrea (2018, p.13) afirma que “para os estudos sobre plataformas digitais e, em especial, para as controvérsias que nelas se desenrolam, essa visada aponta para a importância de se compreender a formação do social situada, entre outros aspectos, nas materialidades dos *softwares* (e das infraestruturas) e a partir das regulamentações político-econômicas do Twitter, Facebook etc.” Nesse sentido, entender como as interações sociais se formam nesses ambientes virtuais é essencial para o estudo das plataformas e para a compreensão das realidades sociotécnicas em torno da Comunicação Organizacional contemporânea.

O Instagram é uma das plataformas que opera como mídia social (Recuero, 2014) e se tornou, para muitas empresas e organizações, um grande canal de comunicação. Segundo Aprobato (2018), a plataforma criada por Kevin Systrom e Mike Krieger, e lançada em outubro de 2010, inicialmente foi projetada para possibilitar aos seus usuários o compartilhamento de fotos e vídeos em seus dispositivos móveis.

Ao longo dos anos, o Instagram ganhou funções como o envio de mensagens privadas, a possibilidade de rastrear conteúdos pelo uso de *hashtags*, os stories (recurso que permite a visualização de fotos por 24 horas), a ferramenta *reels*, que incentiva a criação de conteúdo audiovisual, entre outras. Para Júnior e Santos (2024, p.3), “tais ferramentas permitem que os indivíduos se comuniquem com outros usuários de maneiras que variam em privacidade, formalidade e níveis de interação.” O Instagram, por exemplo, é uma mídia social que se consolidou como canal propício para ações de comunicação estratégica.

Dessa forma, é possível observar como as mudanças dessas plataformas e suas funcionalidades permitem que as marcas atuem, cada vez mais, como criadoras de conteúdo. Assim, é em plataformas como Instagram que o conteúdo de marca assume um papel importante no processo de comunicação entre os valores institucionais e as comunidades digitais. No caso dos clubes de futebol, em especial o Athletic Club, o que se observa é ampla utilização dessas plataformas para fortalecer a identidade da marca no mercado, consolidando a presença e a comunidade digital por meio do *branded content*.

Assim, quando se observa a criação e gestão de comunidades no âmbito digital, o desenvolvimento de plataformas como o Instagram viabilizou este espaço. Para D’Andrea (2018) essa modificação nas relações ocorre a partir de uma comunicação mediada por um computador, que inicialmente era focada apenas na estrutura da web e hoje vai além, ficando conhecida como Plataformização da Web.

Este processo de ampliação da web trouxe um aumento no processo de digitalização dos meios de comunicação, potencializando as interações sociais dos usuários e ampliando o acesso aos mais diversos tipos de informações. Recuero (2019)<sup>11</sup> observa uma mudança importante, passando de uma estrutura mediada principalmente por relações institucionais e interpessoais para uma estrutura que incorpora as relações anteriores e adiciona a mediação das tecnologias digitais. Para a autora essa mudança possibilitou às mídias sociais o que ela chamou de “superpoderes”, sendo estes; uma conexão mais individual, não limitada a localização geográfica; conexões massivas, permitindo que os internautas tenham milhares de “amigos” virtuais; acesso a conversações globais e conteúdos diversos, além da possibilidade de criar mais de um “perfil” para si.

Carolina Terra (2010) afirma que as mídias sociais surgiram a partir dessa comunicação mediada por computadores nos anos 90, especialmente porque se tornaram um ambiente onde as pessoas trocam informações e se comunicam por meio de conexões em rede. Nesse contexto, é possível perceber que essa forma de interação social afetou não só as relações entre os indivíduos, mas também entre as organizações e seu público.

Conforme discutido no capítulo anterior, com as mídias sociais as organizações passaram a buscar formas de se aproximar de seu público no ambiente digital, visando agregar valor à marca e criar relacionamento com seus públicos estratégicos. Para Galindo (2015), é nesse momento que as organizações são colocadas em cheque, criticadas, questionadas e ficam à mercê de situações que, se replicadas coletivamente em rede – inclusive por suas comunidades digitais –, podem “manchar” a imagem institucional da empresa.

Neste sentido, é importante precisar sobre a perspectiva adotada neste trabalho, sobre os ambientes nos quais estas comunidades se articulam aos públicos e fomentam sua presença digital, por meio do conteúdo. Em termos teóricos há um debate em torno dos termos mídias ou redes sociais online. No próximo tópico este esclarecimento é retomado.

## **2.4 Mídias sociais x redes sociais x redes sociais online**

Nos ambientes de socialização online, os conceitos de mídias e redes sociais surgem para especificar os modos de operação dessas redes de interação, pois elas viabilizam formas de relação que são atravessadas por elementos destas plataformas. Segundo Moura (2023) a socialização virtual começou em 1969, com a tecnologia *dial-up* e o lançamento de um serviço comercial chamado *CompuServe*. Redes como *The Globe* (1995), *Classmates* (1995), *Friendster* (2002), *MySpace* (2002) também ofereciam serviços de personalização de experiências por meio do compartilhamento de conteúdos online e conexão entre interesses em comum.

---

<sup>11</sup> Disponível em:

<<https://medium.com/@raquelrecuero/m%C3%ADdia-social-plataforma-digital-site-de-rede-social-ou-rede-social-n%C3%A3o-%C3%A9-tudo-a-mesma-coisa-d7b54591a9ec>>. Acesso em: 24 de março de 2025.

Antes da popularização de plataformas como Orkut no início dos anos 2000, Twitter e Facebook em 2008, Instagram em 2010 e TikTok em 2014, a convivência em sociedade já estabelecia redes de legitimação e convivência social. A chegada destas plataformas, portanto, adiciona outros modos de interação, delegação e relacionamento com as tecnologias digitais. Para Recuero (2019), as mídias sociais são o resultado da apropriação de ferramentas de comunicação digital. Nelas as estruturas das redes sociais e as *affordances* das plataformas permitem a emergência de conversações diferentes das offlines. Brake e Safko (2010) afirmam que a principal diferença entre redes e mídias sociais é a interatividade singular que as mídias sociais oferecem, algo que não é abordado pelas redes sociais.

As *affordances* podem ser entendidas como funcionalidades que as plataformas digitais oferecem aos usuários, moldando a forma como eles se comunicam, compartilham informações e interagem entre si. Alguns exemplos dessas funcionalidades são os botões de curtir, compartilhar e comentar, nas plataformas. Eles direcionam a forma como os usuários interagem e compartilham informações. O conceito é mais complexo e explicado por Oliveira e Rodrigues (2006) pela noção trazida por J.J. Gibson (1979, 1986). O autor não relaciona este conceito às plataformas digitais mas pode ser pensado para elas por que trata-se de pensar a “relação agente-ambiente e as possibilidades de ação que o ambiente oferece ao agente” (Oliveira, Rodrigues, 2006, p. 129).

O conceito de rede social apresenta diferentes definições para os pesquisadores do assunto. Para Recuero (2019) os sites das redes sociais é a ferramenta que possibilita que as pessoas apresentem suas redes sociais e mostrem essas estruturas. A autora afirma que essas ferramentas “portanto, não são as redes sociais em si, mas servem para mostrar, transformar e publicizar essas redes” (Recuero, 2019)<sup>12</sup>. É importante ressaltar que essa definição se tornou obsoleta a partir da criação dos aplicativos e das ferramentas móveis, restringindo esse conceito a ferramentas como Facebook e Instagram.

Para Telles (2010) as redes sociais são parte do ecossistema das mídias sociais, na qual o objetivo é reunir pessoas, possibilitando a criação de um perfil do usuário, com fotos pessoais, mensagens e vídeos, além da interação com outros membros e a criação de comunidades. Boyd e Ellison (2007) definem redes sociais como serviços que permitem ao usuário, criar um perfil público ou semipúblico dentro de um sistema limitado. Para os autores dentro desse sistema, os internautas são capazes de se relacionar entre si, criar conexões voluntárias e explorar outras ligações estabelecidas por outros usuários.

Neste trabalho optou-se por nomear o Instagram como mídia social por entendê-lo na perspectiva de Recuero (2019). Ou seja, tais mídias sociais operam segundo as *affordances*

---

<sup>12</sup> Disponível em:

<<https://medium.com/@raquelrecuero/m%C3%ADdia-social-plataforma-digital-site-de-rede-social-ou-rede-social-n%C3%A3o-%C3%A9-tudo-a-mesma-coisa-d7b54591a9ec>>. Acesso em 06. jan. 2025.

programadas nas plataformas e podem ser classificadas como sistemas digitais mais amplos que não apenas facilitam a comunicação, mas também criam novas formas para a troca de informações, interações sociais e construção de comunidades. Outros autores optam por classificar as mídias sociais como simples ferramentas de divulgação de conteúdo, de interação individual com o usuário.

Neste trabalho nos referiremos aos ambientes das plataformas, e em especial ao Instagram, como mídia social dialogando também com o conceito de Telles (2010), abordando a rede social como uma parte da mídia social, na qual as redes exercem um papel importante só conexão entre pessoas, organizações e seus públicos em diferentes contextos de consumo, inclusive nos esportes e outras formas de entretenimento. Assim, é possível compreender que mídia e rede social são intrinsecamente interligadas e são importantes ferramentas para a manutenção e o desenvolvimento da nova era de socialização virtual.

### **3. METODOLOGIA**

#### **3.1 Percurso Metodológico**

Esta pesquisa é qualitativa de natureza básica, exploratória e descritiva, e busca uma adaptação dos elementos propostos no método estudo de caso em Yin (2001). O estudo de caso é indicado em situações em que busca-se responder questões do tipo “como” e “por que” e quando o foco se direciona para fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real. Não é apenas sobre o caso em questão mas o que o caso sugere acerca do todo ou do entorno (Barros, 2011). Segundo Gil (2022) nesta metodologia “o pesquisador coleta e analisa dados ou achados e extrai inferências usando abordagens ou métodos quantitativos e qualitativos em um único estudo ou programa de investigação” (Tashakkori; Creswell apud Gil, 2022, p.163).

A metodologia proposta por Yin (2001) “é a pesquisa feita a partir da análise de uma situação escolhida a partir de critérios definidos, para responder às perguntas propostas nos objetivos do trabalho.” (Martino, 2018, p.150). Considerando as duas etapas do trabalho, foi possível observar que um dos limites desta forma de trabalho é o cuidado para que o viés do pesquisador não sobressaia na construção da investigação, e que os objetivos do trabalho não se percam da questão norteadora. Visto que o campo da Comunicação seja composto por várias áreas de conhecimento segundo Martino: “não é apenas o objeto que define uma pesquisa como sendo “de Comunicação”, mas o modo como olhamos para um tema - o que inclui, claro, o objeto” (Martino, 2018, p.20).

Segundo Gil (2022) “os estudos de caso executados com rigor requerem a utilização de fontes documentais, entrevistas e observações.” (Gil, 2022, p.121. O autor cita que o propósito de analisar uma situação permite um aprofundamento sobre o objeto a partir dos dados e

elementos disponíveis para a análise: história, documentos, entrevistas e observação dos comportamentos e interações dos públicos envolvidos. No caso dos dados coletados, ou seja, as publicações, corroboraram a hipótese de que houve um esforço de planejamento do perfil do Athletic no Instagram, o que nos viabilizou considerar uma parte da dimensão relacional (Oliveira, 2009) desta organização por meio do conteúdo de marca compartilhado pelo Athletic.

Considerando que o objetivo geral do trabalho seja investigar de que modo o Athletic Club utiliza estratégias de conteúdo de marca (*branded content*) no perfil do clube no Instagram para consolidar os esforços de comunicação organizacional, os objetivos específicos do trabalho foram assim delimitados: 1) compreender o histórico do clube de futebol Athletic, especialmente quando se transforma em SAFs, no contexto das mídias sociais; 2) mapear de que modo o conteúdo de marca (*branded content*) opera como uma estratégia de Comunicação Organizacional para consolidar a presença digital do clube no Instagram; 3) analisar os resultados dos esforços estratégicos de construção de conteúdo do Athletic no Instagram, a partir de marcos importantes da trajetória do clube entre 2021 e 2024, de modo a verificar a dinâmica das interações com os seguidores por meio das *affordances* da plataforma: (curtidas, comentários e visualizações).

Assim, antes de uma adaptação do Estudo de Caso foi realizada uma pesquisa exploratória e bibliográfica (Martino, 2018; Gil, 2022). A pesquisa exploratória (Gil, 2022) serve para validar se os dados coletados no site e mídias sociais do Athletic traziam informações relevantes para o artigo. Segundo Gil (2022, p.41) a pesquisa exploratória objetiva familiarizar o pesquisador “com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições.”

Segundo Martino (2018) a pesquisa bibliográfica é realizada com base em textos acadêmicos, artigos, teses e dissertações e conteúdos na internet. Stumpf (2006) complementa dizendo que a pesquisa bibliográfica exige planejamento pois vai além da simples revisão da literatura. Ela envolve a definição do tema, a seleção criteriosa das fontes e a escolha de métodos adequados para a coleta e análise dos dados. Assim, essa etapa permitiu delimitar a problemática da pesquisa e aprofundar a discussão por meio da análise do Instagram do Athletic.

Estes métodos dialogam com o campo da Comunicação Organizacional visto que ele investiga as interações e práticas discursivas nos espaços das organizações. Nestes campos, como dito inicialmente, a “interação é negociada, é resultante de interfaces com outros campos de conhecimento”, o que permite que as organizações” atuem como agentes sociais” de promoção do diálogo. (Oliveira, 2009, p.321). No caso desta investigação, estratégias como o *branded content* consolidam a Comunicação Organizacional.

Diante disso, para a segunda etapa desta pesquisa, o conteúdo de marca foi organizado com princípios de planejamento e criação de linha editorial propostos por Kiso (2023). Ao propor a criação de uma linha editorial para em mídias como o Instagram, Kiso (2023) traz uma concretude para a elaboração de estratégias que trazem resultados que pela pesquisa exploratória foi possível observar na primeira fase do trabalho. O Instagram era recorrentemente atualizado mas o TikTok não.

Nestes ambientes da mídia social é possível observar que os processos de comunicação que as categorias acima explicam, também se baseiam nas funcionalidades (*affordances*) destas plataformas. O botão de curtir, por exemplo, permite uma interação entre criadores de conteúdo e seguidores. Ele revela um número que pode ser tomado como um tipo de referência para medir o interesse do público em determinada postagem e até mesmo um parâmetro de comparação com outros *posts*.

Funcionalidades como curtir, compartilhar e comentar são chamadas de *affordances*. O conceito originado a partir nos estudos de Design, nos permite observar que as funcionalidades “se constituem nas relações estabelecidas entre um usuário e as materialidades disponíveis.” (d’Andréa, 2021, p.47). Diante disso, para a segunda etapa desta pesquisa, o conteúdo de marca foi organizado com os mesmos princípios de planejamento e criação de linha editorial propostos por Kiso (2023).

Ao propor a criação de uma linha editorial para os perfis em mídias como o Instagram, Kiso (2023) traz uma concretude para a elaboração de estratégias que trazem resultados que promovem o relacionamento das organizações no digital. Trataremos desta organização do próximo para indicar como adaptamos a proposta do autor à realidade do Athletic no Instagram.

Em fase anterior deste trabalho, foi observada a dinâmica destas interações tendo como critério apenas a assiduidade dos conteúdos do Athletic no Instagram e TikTok. Pela pesquisa exploratória foi possível observar na primeira fase do trabalho que o Instagram era recorrentemente atualizado mas o TikTok não. Por isso a plataforma foi desconsiderada para a coleta de dados.

#### **4. CORPUS EMPÍRICO, COLETA DE DADOS E ANÁLISE**

Neste capítulo será apresentada a coleta e análise do perfil do Instagram do Athletic Club, assim como a comparação e identificação das estratégias utilizadas pela instituição na produção de conteúdos em relação à participação do Athletic nas edições do Campeonato Mineiro de 2021 e 2024. A justificativa para a escolha da plataforma será retomada mais à frente, mas em resumo, se deu após etapa exploratória de coleta nos demais canais da

organização. Foi observado que o perfil @athleticclubfutebol<sup>13</sup> no Instagram é recorrentemente atualizado e oferece um vasto campo de investigação.

#### 4.1 Empíria: Athletic Club SAF no Campeonato Mineiro e Troféu Inconfidência

Na plataforma Instagram, o perfil do clube tem a identificação de @athleticclubfutebol, com o nome de Athletic Club SAF. Iniciado em novembro de 2016, atualmente ele é o principal canal de comunicação do clube. Por ser um canal de interação direta e síncrona com os públicos do clube, o Instagram também apresentou-se como uma plataforma fundamental para a etapa de coleta de dados que precedeu a análise das estratégias adotadas pelo Athletic. O recorte empírico deste trabalho compreende os anos de 2021 e de 2024, ambos marcados com participações significativas do Athletic no Campeonato Mineiro. Em 2021, o clube realizou sua primeira participação na elite da competição estadual, um marco importante na sua história recente. Já em 2024, o clube conquistou seu primeiro título do campeonato, sendo campeão do Troféu Inconfidência.

Assim, o critério para a coleta do material deste trabalho priorizou as publicações realizadas nessas duas ocasiões importantes para o time. O primeiro marco, de 27 de fevereiro a 4 de maio de 2021, foi importante por ser a estreia do time no módulo 1. Já a segunda se deu do dia 24 de janeiro a 5 de abril de 2024, época em que o Athletic conquistou o Troféu Inconfidência pela primeira vez. Até o dia 9 de março de 2025 - data de encerramento desta coleta, o perfil do Athletic no Instagram contava com 139.362 seguidores e 5.384 publicações, conforme se observa na figura 3:

Figura 3: Instagram do Athletic Club



<sup>13</sup> Disponível em: <<https://www.instagram.com/athleticclubfutebol/>>. Acesso em: 06 abr. 2025.

**Fonte:** Instagram do Athletic, 2025.

Para efeitos de comparação, em uma pesquisa divulgada pelo IBOPE Repucom (2024), sobre o ranking digital dos clubes brasileiros, no mês de novembro o Brasil de Pelotas - RS, último colocado ocupou a 50ª posição, alcançou 108.883 seguidores na plataforma. Estes resultados são reflexos de uma presença digital consistente, estabelecida pelos esforços de branded content da instituição durante os últimos anos. De acordo com matéria publicada pelo jornal Lance!<sup>14</sup>, em janeiro de 2023, aproximadamente 600 mil contas foram alcançadas pelo perfil do Athletic no Instagram, representando um aumento de 281% em relação a dezembro de 2022.

#### **4.2 Estratégias de conteúdo de marca no feed: presença digital e fomento da comunidade de torcedores**

O impacto da presença digital em conjunto com a projeção do clube no cenário esportivo nacional rendeu um aumento significativo da sua visibilidade perante a comunidade de torcedores e apoiadores. Isto também possibilitou que a instituição pudesse atrair grandes investidores. Em 2021 o clube foi vendido à empresa V2 Participações, que adquiriu 49% de sua associação, se tornando uma Sociedade Anônima do Futebol (SAF). Esse movimento empresarial se repetiria em 2022, quando o clube foi novamente vendido ao grupo FutBraz.

A partir de então o clube passou a lidar com demandas de comunicação estratégica, em especial nas mídias sociais. Deste modo, a construção da análise do perfil do Athletic busca identificar estratégias de *branded content* ou de conteúdo de marca na comunicação digital da organização com o objetivo de investigar como estes esforços resultam na consolidação da marca, de um período para o outro.

Dessa forma, esta análise busca avaliar e comparar as estratégias de conteúdo de marca adotadas pelo clube em dois períodos de ampla exposição midiática, 2021 e 2024. Considerando que existam fatores de *feedback* expressos nas funcionalidades (*affordances*) da plataforma, e em cada formato de conteúdo publicado, a análise considera como parâmetro de resposta e interação o número curtidas, comentários e visualizações das postagens. Embora não sejam canais com um engajamento relevante, o site e o perfil no Tik Tok do clube são mencionados como parte da estratégia de comunicação digital da organização.

---

<sup>14</sup> Com Sassá, Athletic Club bomba no Instagram e vive ascensão no futebol. Jornal Lance!, Belo Horizonte, 10 de fev. 2023. Disponível em: <<https://www.lance.com.br/fora-de-campo/com-sassa-athletic-club-bomba-no-instagram-e-vive-ascensao-no-futebol.html>>. Acesso em: 28 de set. 2024.

O *corpus empírico* é composto por fotografias, *cards* (imagens fixas, mais informativas) e *reels*<sup>15</sup> (vídeos curtos) e foi organizado a partir de cinco editorias no total: 1) Divulgação, 2) Cobertura, 3) Marketing/Parcerias (*Colabs*), 4) Institucional e 5) Relacionamento/Engajamento. No quadro (1) está especificado cada uma delas, bem como sua descrição e a quantidade de publicações que foram coletadas em 2021. Na tabela (2) vemos as publicações por editorias Instagram Athletic Club no Campeonato Mineiro de 2024.

#### 4.2.1 Editorias Athletic 2021 e 2024 no “feed”- Fotografias e *Cards*

Tabela 1 - Total de publicações por editorias no Instagram do Athletic Club no Campeonato Mineiro de 2021

<b>Editoria</b>	<b>Descrição</b>	<b>Número de posts</b>
Divulgação	Publicações relacionadas a jogos da competição e jogadores do clube.	63
Cobertura	Materiais audiovisuais (fotos/vídeos) acompanhando bastidores de treinos e viagens do time	48
Marketing/Parcerias (Colabs)	Informações de promoções dos produtos do clube e de patrocinadores	7
Institucional	Todas publicações que se referem ao posicionamento da instituição.	22
Relacionamento/Engajamento	Conteúdos para engajar os torcedores, como campanhas sociais.	7
Total de publicações		147

Fonte: Dados da Autora

Tabela 2 - Total de publicações por editorias no Instagram do Athletic Club no Campeonato Mineiro de 2024

<b>Editoria</b>	<b>Descrição</b>	<b>Número de posts</b>
Divulgação	Publicações relacionadas a jogos da competição e jogadores do clube.	100
Cobertura	Materiais audiovisuais (fotos/vídeos) acompanhando bastidores de treinos e jogos do time.	183

<sup>15</sup> O reels é uma ferramenta lançada oficialmente em 2020 e, de acordo com o site do Instagram, a ferramenta inicialmente permitia a gravação e edição de vídeos curtos para cada perfil, mas, ao longo do tempo, ganhou novas funcionalidades que aumentaram o potencial de viralização e alcance dos conteúdos postados. Disponível em: <<https://about.instagram.com/pt-br/blog/announcements/introducing-instagram-reels-announcement>>. Acesso em: 8 de março de 2025.

Marketing/Parcerias (Colabs)	Posts relacionados a promoção de produtos do clube. Além de conteúdos de patrocinadores e parcerias.	38
Institucional	Publicações que se referem ao posicionamento da instituição.	46
Relacionamento/Engajamento	Conteúdos para engajar os torcedores ou que seja diretamente interação com torcedores.	29
Total de publicações		396

Fonte: Dados da Autora

#### 4.2.2 Reels

Para a análise foram selecionadas as editorias de cada *reels* postado nos períodos analisados, o que permitiu observar um crescimento nos conteúdos dessa função no perfil do clube. As editorias selecionadas no período de 2021, estão organizadas na tabela (3). Mas ainda em termos do conteúdo *reels* na tabela (4) vemos os reels publicados no Instagram do Athletic Club no Campeonato Mineiro de 2024:

Tabela 3 - Total de reels publicados no Instagram do Athletic Club no Campeonato Mineiro de 2021

<b>Editoria</b>	<b>Descrição</b>	<b>Número de posts</b>
Marketing/Parcerias (Colabs)	Vídeos promocionais do programa de sócio torcedor do clube.	6
Institucional	Conteúdos de coletiva de imprensa.	3
Relacionamento/Engajamento	Conteúdo da trend TBT (Throwback Thursday), para lembrar jogadores importantes.	1
Total de publicações		10

Fonte: dados de pesquisa.

Tabela 4 - Total de reels publicados no Instagram do Athletic Club no Campeonato Mineiro de 2024

<b>Editoria</b>	<b>Descrição</b>	<b>Número de posts</b>
Divulgação	Publicações relacionadas a jogos da competição e jogadores do clube.	14
Cobertura	Bastidores de treinos e jogos do time.	57

Marketing/Parcerias (Colabs)	Reels relacionados a promoção de produtos do clube. Além de conteúdos de patrocinadores e parcerias.	11
Institucional	Publicações que se referem ao posicionamento da instituição.	9
Relacionamento/Engajamento	Conteúdos para engajar os torcedores ou que seja diretamente interação com torcedores.	15
Total de publicações	106	

Fonte: dados de pesquisa.

### 4.3 Planejamento e Criação de Linha Editorial para o Instagram do Athletic Club

A partir da análise dos conteúdos propagados no perfil do Athletic Club no Instagram, foi possível identificar uma linha editorial estruturada em cinco categorias específicas, que refletem os objetivos comunicacionais da instituição e sua estratégia de presença digital:: 1) divulgação, 2) cobertura, 3) marketing/parcerias (colabs), 4) institucional e 5) relacionamento/engajamento. Não foi possível realizar entrevista como previsto para se certificar disso.

Segundo Rafael Kiso (2023) o calendário editorial é uma forma de ter controle das publicações, tornar as ações mais previsíveis e deixar o fluxo de trabalho mais dinâmico. Não podemos afirmar que o Athletic organiza um calendário mas é possível observar que certas editorias de conteúdo (temas, assuntos) se repetem. Importante destacar também que, neste trabalho, o termo “editoria” não é utilizado no sentido tradicional do jornalismo, mas sim como uma forma de agrupar conteúdos de acordo com objetivos estratégicos e temas específicos no contexto das mídias sociais. Portanto, nossa proposta é uma adaptação do que o autor propõe.

Kiso afirma que para criar uma linha editorial consistente e engajadora para o Instagram, deve-se: definir seus objetivos, analisar seu conteúdo (se houver), identificar temas que se alinham com seu objetivo, definir formatos de conteúdo, criar um calendário editorial, desenvolver um estilo visual e tom de voz, criar legendas engajadoras, interagir com seu público, analisar suas métricas e ser flexível/adaptável.

Como visto, a criação de uma linha editorial consistente é fundamental para consolidar a presença digital de uma marca nas mídias sociais. Considerando que no caso do Athletic, essa construção ocorra por meio da estratégia de conteúdo de marca, a seguir, apresenta-se os aspectos da linha editorial com base na análise de conteúdos publicados no Instagram do clube.

A atuação do Athletic Club no Instagram demonstra objetivos voltados para o reconhecimento da marca no cenário esportivo brasileiro, a aproximação com suas comunidades

de torcedores e fortalecimento da identidade do clube. Os conteúdos parecem ser direcionados principalmente a torcedores e adeptos do clube. Há um esforço em dialogar com a tradição, proximidade e pertencimento de quem vive na região de São João del-Rei, mas também dinamismo e flexibilidade para se adequar a linguagem das plataformas digitais. A partir da observação do conteúdo e das métricas que cada um apresenta, foi possível identificar que as postagens com mais engajamento envolvem novidades institucionais, coberturas de jogos e ações com torcedores.

Como dito anteriormente, foram identificadas cinco editorias que sustentam a linha editorial e que refletem uma estratégia de branded content, em que o conteúdo não se limita à promoção do time, mas busca construir uma identificação com os seguidores a partir dos valores e da identidade do Athletic. Os principais formatos de conteúdo utilizados no feed são fotografias estáticas e cards, com destaque para escalações e cobertura dos jogos, além de vídeos (reels), destacando gols e interações com a torcida.

Nos períodos analisados, o perfil manteve uma estética visual coerente, com uso predominante das cores do clube (branco e preto), mas foi possível perceber que houve uma padronização da tipografia e do estilo das fotografias. O tom de comunicação é mais emocional e prioriza a proximidade com os seguidores, mas com momentos institucionais, especialmente em comunicados oficiais. Apesar de não serem públicas as métricas internas do clube, a análise do número de curtidas, comentários e visualizações indica que os conteúdos com maior potencial de engajamento são relacionados aos jogos e ações com a torcida.

Em síntese, o que pode ser observado da linha editorial do Athletic Club revela uma estratégia de comunicação organizacional que utiliza os princípios do branded content para a construção de uma presença digital afetiva, dinâmica e coerente institucionalmente. Essa atuação está alinhada com o propósito de uma marca que busca fortalecer sua imagem, engajar seu público e se consolidar no mercado.

#### **4.4 Discussão dos resultados obtidos**

No primeiro período de coleta, foram realizadas 147 publicações, com atualizações diárias. Durante os dias analisados a média de postagens foi de dois posts por dia. As datas que possuem maior fluxo de postagens são em dias de jogos, com uma média de cinco posts por dia. No segundo período coletado, foram realizadas 396 publicações, com uma média de seis posts diários. Assim como em 2021, o maior número de postagens são em dias de jogos do time.

Nesta pesquisa, partindo da discussão sobre conteúdo de marca (Branded Content), busca-se aprofundar a análise das estratégias de conteúdo de marca adotadas pela instituição na plataforma Instagram, destacando o papel do planejamento estratégico de publicações na consolidação da marca e engajamento com os torcedores nos últimos anos. A escolha por essa

mídia social, se deu por ser o canal com maior número de seguidores do clube. A quantidade de curtidas e comentários foram os indicadores quantitativos analisados e disponíveis pela plataforma para selecionar as publicações do espaço “feed” do perfil do Athletic.

Por esta lógica, os posts com maior número de interações e curtidas foram tomados como aqueles que mais despertaram o interesse dos seguidores. Para detalhar as principais justificativas, seguiremos um ranking das publicações por editoria, com base no maior número de curtidas e comentários. Logo abaixo seguem as editorias e conteúdos analisados nos anos de 2021 e 2024.

### 4.3.1 Ano de 2021

Neste período, a editoria “Divulgação”, aparece em primeiro lugar com 63 publicações, sendo a maioria em formato de fotografias e artes gráficas, com um caráter mais informativo. Esta é uma estratégia bastante presente em perfis que desejam criar uma identidade visual para sua marca, definindo elementos como paleta de cores, a tipografia, estilo fotográfico e de ilustrações, além do tom da comunicação visual. A utilização desses elementos visuais chama a atenção do público e facilita a transmissão de informações importantes. Nesta editoria se encaixam assuntos como escalação oficial e relacionados, horário, local e resultados de jogos. O post com mais curtidas nessa categoria é relacionado ao resultado do jogo entre Athletic x Patrocinense, alcançando 2.351 curtidas e 56 comentários, conforme figura 4 abaixo:

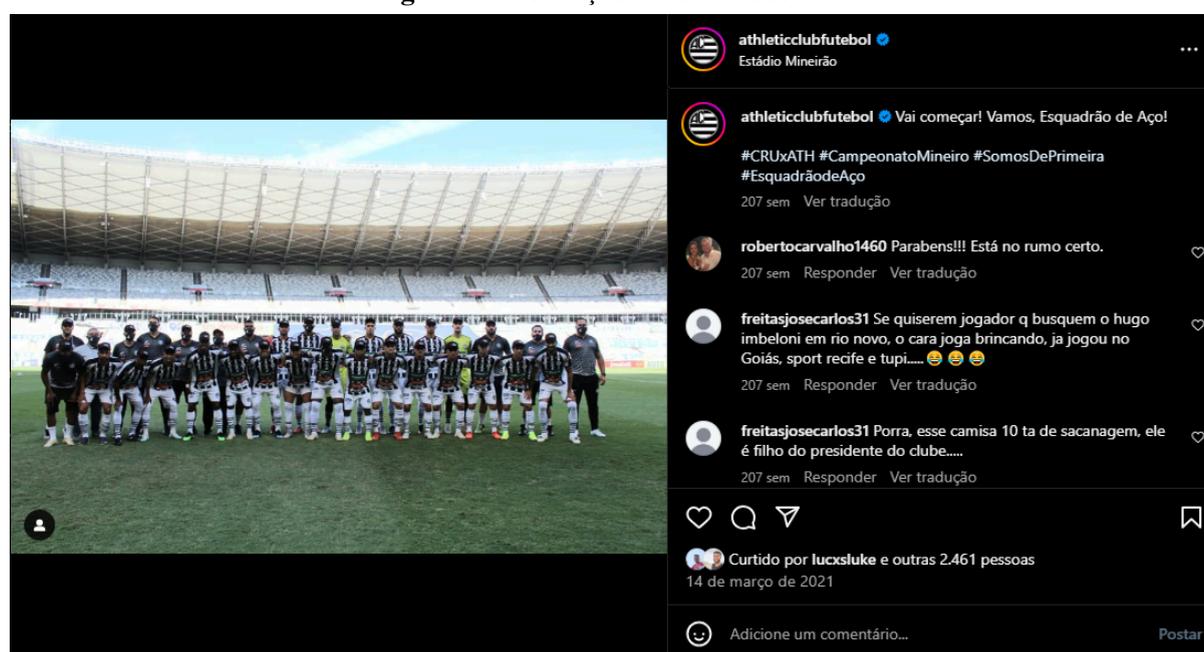
Figura 4: Publicação editoria “Divulgação”.



Fonte: Instagram do Athletic

A editoria “Cobertura” aparece logo em seguida, com 48 publicações. No primeiro período analisado, a maioria dos materiais foram no formato de fotografias. Essa categoria é responsável por cobrir bastidores de treinos, viagens e jogos do clube no campeonato. Esta é uma estratégia muito presente em perfis de mídias sociais dos clubes de futebol, principalmente em plataformas como Instagram, TikTok e Youtube, pois busca aproximar o torcedor da realidade da rotina de jogos e dos jogadores. O post com mais curtidas nessa categoria é relacionado ao bastidor do jogo entre Athletic x Cruzeiro, alcançando 2.461 curtidas e 60 comentários, conforme figura 5 abaixo:

**Figura 5:** Publicação editoria “Cobertura”.



**Fonte:** Instagram do Athletic

Em terceiro lugar, encontra-se a editoria “Institucional”, com 22 publicações no total, se referindo ao posicionamento da instituição em situações de contratações e demissões, temas sociais e afins. Nessa estratégia o principal foco é o posicionamento do Athletic Club, pois é fundamental na criação da imagem da instituição e na relação de confiança com seus públicos estratégicos. Como abordado anteriormente nesta pesquisa, a construção de uma imagem institucional forte nas organizações é fundamental para estabelecer confiança e uma percepção favorável junto aos seus públicos de interesse. Nessa editoria o post que alcançou maior número de curtidas está relacionado ao anúncio de demissão do técnico Cícero Júnior, com 798 curtidas e 91 comentários, conforme figura 6 abaixo.

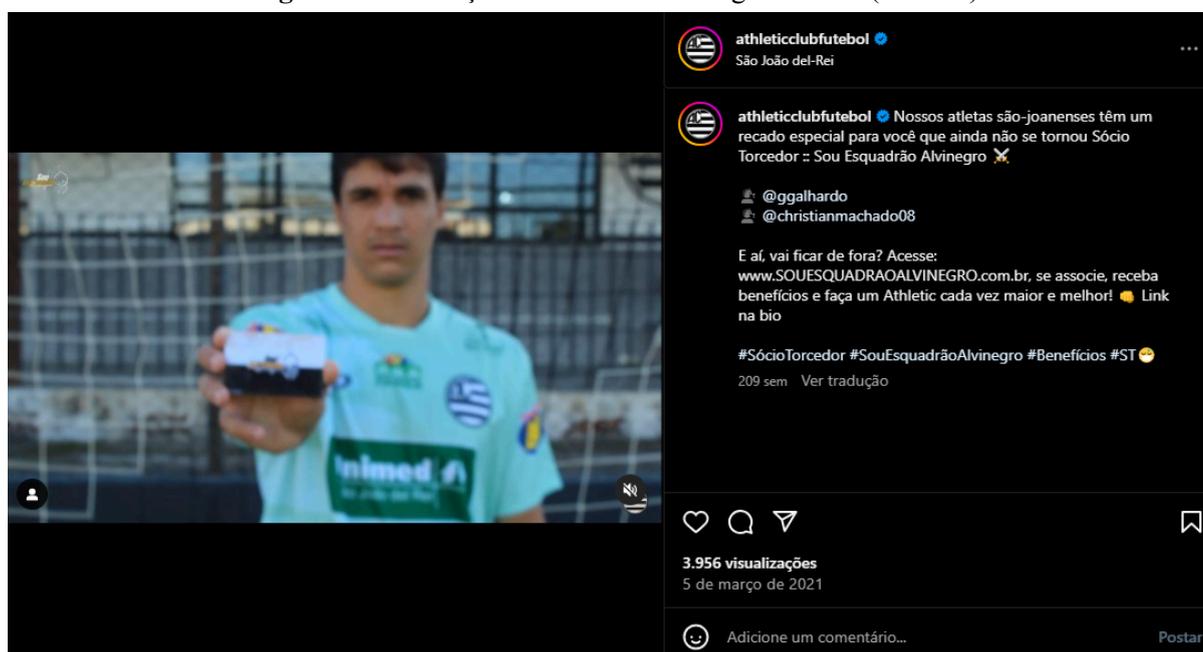
**Figura 6:** Publicação editoria “Institucional”.



Fonte: Instagram do Athletic

Em quarto lugar ficaram as editorias de “Marketing” e “Relacionamento/Engajamento”, ambas com 7 publicações cada. A estratégia de marketing no caso do Athletic tem como foco principal a promoção dos produtos da organização, com o objetivo de contribuir nas vendas. No período analisado, notou-se que os conteúdos produzidos para essa categoria estavam voltados para a promoção do programa de sócio torcedor do clube, exclusivamente. A publicação com maior número de curtidas alcançou 427 curtidas, nenhum comentário e 3.956 visualizações, conforme figura 7 abaixo.

Figura 7: Publicação editoria “Marketing/Parcerias (Collabs)”.



Fonte: Instagram do Athletic

Já a editoria de “Relacionamento/Engajamento” foi responsável por reunir todas as publicações de interação com torcedores são-joãoenses. Essa interação pode ser observada em conteúdos espontâneos, voltados ao reconhecimento dos torcedores, ou que seguem uma tendência, atingindo uma grande popularidade nas redes sociais. Um exemplo de conteúdo de tendência é a hashtag TBT (Throwback Thursday), usada na publicação de fotos e vídeos que remetem lembranças do passado. Assim, a publicação com mais interações dessa categoria está relacionada a lembranças de um torcedor ilustre do clube, alcançando 736 curtidas e 16 comentários, conforme figura 8 abaixo:

**Figura 8:** Publicação editoria “Relacionamento/Engajamento”.



**Fonte:** Instagram do Athletic

A análise das publicações realizadas em 2021 evidencia um esforço de construção de marca do Athletic Club diante do seu novo cenário competitivo, com foco na valorização da participação do clube na elite do Campeonato Mineiro e na aproximação com a torcida. Esse primeiro momento revela que o clube buscava se posicionar nas mídias sociais, utilizando o Instagram como ferramenta de engajamento e visibilidade. Já em 2024, em um cenário diferente, a análise a seguir se volta para um recorte temporal no qual é possível observar uma evolução nas estratégias de conteúdo e uma estruturação da linha editorial no perfil do Athletic.

#### 4.3.2 Ano de 2024

No segundo período analisado, notou-se que a criação de conteúdos do perfil aumentou consideravelmente. A editoria que mais cresceu, ocupando o primeiro lugar, foi a de “Cobertura”, que alcançou 183 publicações, das quais 53 foram Reels. Como citado anteriormente, essa estratégia de acompanhar os bastidores de treinos, viagens e jogos é

amplamente utilizada por perfis de clubes de futebol, na busca por aproximar os seus torcedores e estimular a interação entre eles, gerando um engajamento no perfil da mídia social.

De acordo com o Instagram, a funcionalidade do Reels permite que interações como curtidas, comentários e compartilhamento eleve o alcance do vídeo postado, o que aumenta o engajamento do perfil e permite que o seu conteúdo chegue para cada vez mais usuários da plataforma. Por isso, foi possível observar uma ampla utilização desse recurso no segundo período analisado. A estratégia de cobertura, muitas vezes, produz materiais audiovisuais, que no Instagram, podem ser utilizados como ferramenta de “viralização” dos conteúdos. Um exemplo disso é a publicação de mais engajamento coletada nesse período, que atingiu 9.341 curtidas, 78 comentários e 479 mil visualizações, conforme figura 9 abaixo:

**Figura 9:** Publicação editoria “Cobertura”.



**Fonte:** Instagram do Athletic

Em segundo lugar, ficou a editoria de “Divulgação” reunindo 100 publicações relacionadas a jogos e jogadores. Essa estratégia está relacionada à divulgação das informações dos jogos da equipe na competição, por isso, notou-se a utilização de artes gráficas com caráter informativo em todos os dias de jogos. Com um padrão adotado, foi possível observar que a estratégia explorou o recurso de carrossel de imagens em posts contendo essas artes pré-jogos. Comparado aos mesmos conteúdos de 2021, é possível notar uma mudança na identidade visual que o clube passou a adotar. A publicação com mais interações nessa editoria é relacionada a

divulgação do jogo entre Athletic e Cruzeiro, pela segunda rodada do Campeonato Mineiro, alcançando 1.611 curtidas e 40 comentários, conforme figura 10 abaixo:

**Figura 10:** Publicação editoria “Divulgação”.



**Fonte:** Instagram do Athletic

Em terceiro lugar encontra-se a editoria “Institucional”, com 46 publicações que se referem ao posicionamento da instituição acerca de diversos assuntos como contratações e transferência de jogadores, demissões, conquistas da equipe, etc. A editoria institucional tem como foco a construção da imagem da instituição e da relação de confiança com os torcedores. Por isso, é muito comum que os times de futebol utilizem essa estratégia como um canal de transparência para informar sobre tudo que acontece dentro do clube. O ato de transparecer quais são os procedimentos que estão sendo tomados diante de assuntos relevantes como a saúde financeira, a parte técnica e a parte estrutural da instituição, auxiliam na gestão de uma imagem corporativa positiva e na construção de uma rede de relacionamentos tanto com os torcedores, quanto com os públicos estratégicos. Para essa categoria a postagem mais curtida e comentada está relacionada a contratação do experiente volante Rômulo Caldeira, alcançando 18.296 curtidas e 647 comentários, conforme figura 11 abaixo:

Figura 11: Publicação editoria “Institucional”.



Fonte: Instagram do Athletic

Em quarto lugar ficou a editoria de “Marketing” reunindo 38 publicações. Diferente do primeiro período analisado, observou-se que o foco dessa estratégia em 2024 foi promover não só o sócio torcedor, mas também ingressos para os jogos. Além disso, foram explorados mais conteúdos de colaborações entre o perfil do Athletic e de parceiros/patrocinadores, com o objetivo de engajar a parceria, bem como os produtos. A publicação com maiores números de curtidas e comentários é relacionada a uma ação com um patrocinador do clube, a Cooperativa Sicredi, recebendo 2.192 curtidas, 29 comentários e 69 mil visualizações, conforme figura 12 abaixo:

**Figura 12:** Publicação editoria “Marketing”.



Fonte: Instagram do Athletic

Em quinto e último lugar encontra-se a editoria de “Relacionamento/Engajamento” com 29 publicações ao todo. Comparando os períodos de 2021 e 2024, essa foi outra estratégia em que a produção de conteúdos cresceu, sendo usada pelo perfil para se aproximar mais de seu torcedor e engajar seus conteúdos. Com a maior parte dos conteúdos gravados em formato de vídeos *Reels*, foram feitas reprodução de memes e interação com influenciadores famosos, além de conteúdos espontâneos que visam reconhecer diretamente a ligação da torcida com o clube. Nessa categoria, o post que atingiu o maior número de curtidas, comentários e visualizações é uma interação direta do time com a torcida após um jogo, obtendo 6.925 curtidas, 210 comentários e 213 mil *views*, conforme figura 13 abaixo:

**Figura 13:** Publicação editoria “Relacionamento/Engajamento”.



**Fonte:** Instagram do Athletic

Ao total foram analisadas 543 publicações que estavam relacionadas diretamente com participação do Athletic, enquanto instituição, em duas edições do Campeonato Mineiro, 2021 e 2024. Em seu primeiro ano competindo na elite do Estadual, o Athletic ficou em oitavo lugar, atingindo o objetivo de se manter na primeira divisão. Em 2024, o clube chegou a sua primeira conquista no cenário estadual, sendo campeão do Troféu Inconfidência.

Na análise da primeira participação, foi possível observar que apesar do clube apresentar uma identidade visual, um posicionamento institucional, um esforço inicial de Marketing e de interação com o público, as estratégias de comunicação ainda não adotavam um padrão de conteúdos específicos em cada editoria. Além disso, recursos audiovisuais que poderiam compor a função dos Reels, não foram amplamente explorados, reunindo apenas 10 vídeos durante todo o campeonato.

Já em 2024, notou-se a padronização das publicações de cada editoria, mostrando um esforço estratégico para planejar e divulgar cada conteúdo. A mudança na identidade visual de uma marca pode influenciar na percepção do seu público, transmitindo credibilidade, profissionalismo, propósitos e valores. Para os clubes de futebol, esses pontos vem atrelado a afinidade que o torcedor passa a ter com a marca. Desse modo, tomando como base de feedback, o número de curtidas e comentários, foi possível notar uma proximidade maior dos torcedores em 2024. Além disso, foi possível observar outros aspectos que se fortaleceram no

planejamento: posicionamento institucional mais estruturado, uma colaboração mais estratégica com parceiros e patrocinadores e a padronização de conteúdos direcionados para engajamento do público e interação com seus torcedores.

Dessa forma, embora o Instagram do clube se destaque pela evolução e eficiência na produção de conteúdo, é essencial que a marca amplie sua presença digital de forma mais consistente. É comum que as demandas de planejamento estratégico para a construção de imagem e de relacionamentos com os públicos de interesse, exijam das organizações uma atuação forte em todos os canais de comunicação que ela disponibiliza. Apesar de ter uma participação significativa na plataforma analisada, o Athletic Club deixa a desejar em outras mídias sociais. O site oficial, por exemplo, apresenta erros de funcionalidade que impedem a interação, enquanto perfis em outras plataformas, como o TikTok, têm uma produção de conteúdo baixa. Com isso, a busca por melhorias nesses canais menos explorados, podem ajudar a potencializar o engajamento e consolidar a sua marca.

No contexto esportivo, o *branded content* se apresenta como conteúdo produzido, promovido, fomentado e disseminado pelos clubes, resultando em ações estratégicas funcionando como uma ação estratégica de fortalecimento da marca. Segundo Moura (2021, p.50) “tal conteúdo anuncia e enuncia os valores do emissor no intuito de não só mobilizar a audiência a consumir, mas, também, de vincular-se emocionalmente com a marca por meio de uma narrativa.”

Nesse sentido, quando se apropriam destes tipo de solução mercadológica de comunicação os times de futebol utilizam o *branded content* como ferramenta para que seus conteúdos fiquem reflitam um posicionamento consistente. Isso permite que os clubes se reafirmem tanto como mediadores da torcida, quanto como espaços de oportunidade para investidores e como uma empresa. Ou seja, com todas as atribuições que uma organização empresarial deve ter.

A tendência de comportamento e as preferências de consumo e produção de conteúdo neste caso, deixam muito evidente que a comunidade de torcedores não está interessada apenas na performance, mas também na relação que o clube estabelece com aquele grupo. Isto por sua vez, estabelece relações com investidores e patrocinadores que também reconhecem que o consumidor vai se engajar por diferentes motivos que, em geral, estão relacionados às estratégias de branding que o clube implementa e veicula sobretudo nas mídias sociais.

No caso do Athletic Club, as estratégias de comunicação operam majoritariamente no Instagram e demonstram como o uso do *branded content* vai além da venda de produtos e buscam fortalecer a conexão emocional com a torcida. A criação desses conteúdos, além de proporcionar a visibilidade da marca do clube, se torna uma ferramenta essencial para estabelecer um relacionamento contínuo com os públicos de interesse.

Como abordado anteriormente, as mídias sociais possuem *affordances*. Dentre outros, elas representam as funcionalidades projetadas para a interação em torno do conteúdo. Essas funções permitem que o público possa interagir com o conteúdo produzido, influenciando os níveis de consumo e engajamento.

Especificamente no Instagram, os conteúdos audiovisuais assumem formatos de stories, reels e lives. Neste caso, as visualizações e reações dos seguidores e visitantes são métricas que permitem avaliar o impacto das narrativas criadas pela marca na relação com seus públicos. A análise realizada neste trabalho buscou identificar como o Athletic explora essas funcionalidades em suas estratégias de comunicação, observando de que forma o seu branded content gera interações na plataforma. Para isso, foram consideradas como feedback as curtidas, comentários e visualizações em cada conteúdo analisado.

Com isso, foi possível observar que a produção e circulação de sentidos no perfil do clube no Instagram demonstra a construção de uma relação simbólica com seus públicos, em que os conteúdos mobilizam interações e afetos, fortalecendo vínculos com a sua comunidade de torcedores.

Em síntese, a atuação do Athletic Club no Instagram revela como os clubes esportivos vêm incorporando práticas profissionais de comunicação para fortalecer sua marca e sua relação com o público. O uso planejado do branded content, articulado ao posicionamento institucional, mostra que o clube não busca também a construção de vínculos com a comunidade de torcedores. Essa estratégia evidencia uma compreensão ampliada do papel da comunicação organizacional nas dinâmicas contemporâneas do esporte, em que a presença digital se consolida como ativo fundamental para engajamento, valorização institucional e atração de parceiros.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa pesquisa investigou o Athletic Club como uma organização aberta ao diálogo por meio de conteúdos planejados estrategicamente nas mídias sociais. A análise se deu a partir da compreensão da organização como um espaço relacional, cuja identidade e presença digital são construídas continuamente por meio da comunicação. Isso tornou possível investigar de que modo o Athletic Club utiliza estratégias de conteúdo de marca (*branded content*) consolidam esforços de comunicação organizacional, sobretudo de construção e fomento da presença digital do clube no Instagram.

Dentre as várias possibilidades de percurso metodológico que se pode adotar para responder à pergunta norteadora desta investigação, recorreremos a uma adaptação da metodologia do Estudo de Caso em Yin (2001) e da organização das editorias de conteúdo conforme Kiso (2023), com base no conceito de conteúdo de marca (*branded content*) como um

tipo de estratégia mercadológica alinhada às demandas de comunicação de empresas como o Athletic. Ou seja, no intuito de se aproximar o clube de seus públicos de interesse e, sobretudo com uma performance de propagação de posts, depois que ele se torna uma empresa nos moldes de uma SAF.

Os esforços da análise mostraram que a relevância destas estratégias de comunicação organizacional do Athletic são fruto de um planejamento que inclui a criação de uma linha editorial na qual o compartilhamento de conteúdo torna-se coerente com os propósitos organizacionais. Além disso, ao adotar o *branded content* como recorte para a análise, partiu-se do entendimento de que o conteúdo produzido pelo clube visa mais do que a simples propagação de informação e venda de produtos esportivos, mas também busca construir uma identificação, uma conexão emocional com sua comunidade de seguidores, em especial seus torcedores, e posicionar o Athletic como uma marca influente no mercado esportivo.

Com isso, procurou-se articular, ao longo do trabalho, a relação entre Comunicação Digital e as organizações esportivas contemporâneas, destacando o papel estratégico que as mídias sociais desempenham nesse contexto. A presença digital do clube foi compreendida como parte de um esforço coordenado de comunicação organizacional, que vai além da visibilidade momentânea e envolve a construção de vínculos duradouros com os públicos de interesse.

Os resultados mostraram que o Athletic compreende o potencial das mídias sociais como espaço de comunicação organizacional, construindo relacionamentos e a presença digital por meio da prática de branding em conteúdos do Instagram. Esse movimento é compreendido como um esforço de comunicação organizacional no qual as ações de comunicação estratégica se articulam aos objetivos da organização.

Nesse sentido, a atuação do Athletic no Instagram, não condiz apenas com uma necessidade de adaptar as exigências contemporâneas por visibilidade. O esforço do clube evidencia um entendimento sobre o papel da comunicação estratégica no processo de fortalecimento da presença digital e identificação com os torcedores. Ao potencializar sua presença digital, a partir da produção consistente de conteúdos nas mídias sociais, o clube não apenas amplia sua visibilidade, mas consolida e valoriza sua marca no mercado.

É importante destacar que esse trabalho teve limitações metodológicas. Por se tratar de um estudo de caso baseado na análise de *branded content*, não foi possível realizar entrevistas com profissionais do clube, o que poderia ter contribuído para a compreensão dos impactos das estratégias de comunicação adotadas pelo Athletic. Outra limitação encontrada foi lidar com os grandes números do perfil, pois as postagens em si trazem métricas limitadas e restringem a profundidade da análise. No entanto, os dados observados se mostram relevantes ao evidenciar a interação do clube com sua comunidade de torcedores, especialmente no que diz respeito ao engajamento e à construção de vínculos nos anos de 2021 e 2024.

A relevância desse trabalho reside no fato que ele dialoga com interesses de mercado e com a demanda por uma presença digital estratégica dos clubes esportivos nas mídias sociais. Outras pesquisas já abordaram essa temática, como Azevedo (2015, 2019), que investigou a dinâmica da Gaviões da Fiel, e de Ribeiro (2023), que examinou as estratégias de comunicação da Seleção Brasileira. Ambas pesquisas partiram da lógica de conteúdos produzidos nas mídias sociais.

Por fim, espera-se que pesquisas futuras com este tema possam ampliar o escopo de análise para outras plataformas digitais e metodologias de coleta e análise de dados, no TikTok ou X (antigo Twitter), ou ainda aprofundar a análise do impacto dessas estratégias na construção de marca e avaliação dos públicos de outras organizações esportivas, por meio de estudos de recepção. Em um cenário cada vez mais dinâmico, onde a presença digital das organizações é exigida constantemente, compreender essas estratégias se torna fundamental para saber lidar com futuras demandas da comunicação, tanto no âmbito do futebol como em outros.

## 6. REFERÊNCIAS

ATHLETIC CLUB. ESTRUTURA ADMINISTRATIVA. 2025. Disponível em: <<https://athleticclub.com.br/o-clube/o-athletic-club/>>. Acesso em: 06 abr. 2025.

ATHLETIC CLUB. Interface do perfil do Athletic Club no Instagram. Instagram:@athleticclubfutebol. Disponível em: <<https://www.instagram.com/athleticclubfutebol/>>. Acesso em: 06 abr. 2025.

ATHLETIC CLUB. Com dois gols de atletas oriundos da #Base do #EsquadrãodeAço. Patrocínio, 28 fev. 2021. Instagram:@athleticclubfutebol. Disponível em: <<https://www.instagram.com/p/CL2hawSMQlq/>>. Acesso em: 06 abr. 2025.

ATHLETIC CLUB. Vai começar! Vamos, Esquadrão de Aço!. Belo Horizonte, 14 mar. 2021. Instagram:@athleticclubfutebol. Disponível em: <<https://www.instagram.com/p/CMaQMuzM--u/>>. Acesso em: 06 abr. 2025.

ATHLETIC CLUB. O Athletic Club de São João del-Rei comunica o desligamento do treinador Cícero Júnior. São João del-Rei, 07 abr 2021. Instagram:@athleticclubfutebol. Disponível em: <<https://www.instagram.com/p/CNYXxayFirw/>>. Acesso em: 06 abr. 2025.

ATHLETIC CLUB. Nossos atletas são-joanenses têm um recado especial para você que ainda não se tornou Sócio Torcedor : Sou Esquadrão Alvinegro. São João del-Rei, 05 mar. 2021. Instagram:@athleticclubfutebol. Disponível em: <<https://www.instagram.com/p/CMDSUhsnOAE/>>. Acesso em: 06 abr. 2025.

ATHLETIC CLUB. Salve, Dinho! O #tbt de hoje vai para o divertido e memorável Dinho, fiel torcedor do Esquadrão de Aço!. São João del-Rei, 29 abr. 2021. Instagram:@athleticclubfutebol. Disponível em: <<https://www.instagram.com/p/COQ9DYvMI6e/>>. Acesso em: 06 abr. 2025.

ATHLETIC CLUB. FAZ O PIXXXXXX. São João del-Rei, 27 fev. 2024. Instagram:@athleticclubfutebol. Disponível em: <<https://www.instagram.com/p/C33xgjFsno9/>>. Acesso em: 06 abr. 2025.

ATHLETIC CLUB. **DIA DE ESQUADRÃO!** vs Cruzeiro. Arena do Jacaré, 16h30, Mineiro | 2ª rodada. São João del-Rei, 27 jan. 2024. Instagram:@athleticclubfutebol. Disponível em: <[https://www.instagram.com/p/C2lomeksbAJ/?img\\_index=1](https://www.instagram.com/p/C2lomeksbAJ/?img_index=1)>. Acesso em: 06 abr. 2025.

ATHLETIC CLUB. RÔMULO FECHADO COM O ESQUADRÃO. São João del-Rei, 05 mar. 2024. Instagram:@athleticclubfutebol. Disponível em: <<https://www.instagram.com/p/C4JzAegMSZO/>>. Acesso em: 06 abr. 2025.

ATHLETIC CLUB. O ESQUADRÃO CONTA COM O SICREDI. São João del-Rei, 01 mar. 2024. Instagram:@athleticclubfutebol. Disponível em: <[https://www.instagram.com/reel/C3\\_QR\\_orX9L/](https://www.instagram.com/reel/C3_QR_orX9L/)>. Acesso em: 06 abr. 2025.

ATHLETIC CLUB. A MAIOR DO INTERIOR!. São João del-Rei, 18 fev. 2024. Instagram:@athleticclubfutebol. Disponível em: <<https://www.instagram.com/reel/C3gTVSwrDqb/>>. Acesso em: 06 abr. 2025.

AAKER, David. On branding: 20 princípios que decidem o sucesso das marcas. Tradução: Francisco Araújo da Costa. Porto Alegre: Bookman, 2015.

AAKER, David A. Marcas: Brand Equity: gerenciando o valor da marca. 10.ed. São Paulo: Negócio, 1998, p.16.

ALMEIDA, Ana Luísa de Castro; PAULA, Carine Fonseca de; BASTOS, Fernanda de Oliveira Silva. Identidade, imagem e reputação: processo de construção de sentido no contexto das organizações. In: OLIVEIRA, Ivone de L.; LIMA, Fábila P. (Orgs.). Propostas conceituais para a comunicação no contexto organizacional. São Caetano do Sul: Difusão, 2012, p. 79-91.

APROBATO, Valéria C. Corpo digital e bem estar na rede Instagram - Um estudo sobre as subjetividades e afetos na atualidade. Boletim Academia Paulista de Psicologia, São Paulo, 2018, v.38, n°95, p.157-164. Disponível em: <<https://pepsic.bvsalud.org/pdf/bapp/v38n95/v38n95a03.pdf>>. Acesso em: 28 de jul 2024.

AZEVEDO, Núbila Maria Silva de. Comunicação organizacional e futebol : análise das estratégias comunicativas do Grêmio Gaviões da Fiel. 2016. 123 f. Monografia (Graduação em Comunicação Social - Jornalismo) – Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal de Ouro Preto, Mariana, 2016.

AZEVEDO, Núbila Maria Silva de. A arquibancada é de todos nós: indústria cultural e a luta dos Gaviões contra o futebol moderno. Passagens: Revista do Programa de Pós-Graduação em Comunicação da UFC, Fortaleza (CE), v. 10, n. 2, p. 74-90, 2019.

BALDISSERA, Rudimar. Comunicação Organizacional na perspectiva da complexidade. Organicom, São Paulo, Brasil, v. 6, n. 10-11, p. 115–120, 2009. DOI:

10.11606/issn.2238-2593.organicom.2009. Disponível em:  
<<https://revistas.usp.br/organicom/article/view/139013>>. Acesso em: 5 abr. 2025.

BARROS, Antonio et al. Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BOTAFOGO. Manual da marca. 2024. Disponível em:<[https://static.botafogo.com.br/upload/manual\\_marca.pdf](https://static.botafogo.com.br/upload/manual_marca.pdf)>. Acesso em: 06 abr. 2025.

BOYD, D. M.; ELLISON, N. B. Social network sites: definition, history and scholarship. *Journal of Computer-mediated communication*, v. 13, n. 1, article 11, 2007. Disponível em: <<http://jcmc.indiana.edu/vol13/issue1/boyd.ellison>>. Acesso em: 9 set. 2024.

BRAKE, David K.; SAFKO, Lon. A Bíblia da Mídia Social: táticas, ferramentas e estratégias para construir e transformar negócios. São Paulo: Blucher, 2010, cap 1. p.3.

BRANDÃO, E. O.; Araújo, F. K. F.; Monteiro, V. B. Transição para a Sociedade Anônima do Futebol: Contexto internacional e opiniões. *Revista Foco*, [S. l.], v. 17, n. 1, p. e4170, 2024. DOI: 10.54751/revistafoco.v17n1-085. Disponível em: <<https://ojs.focopublicacoes.com.br/foco/article/view/4170>>. Acesso em: 1 mar. 2025.

BARNHART, Brent. Dados demográficos de mídias sociais para orientar a estratégia de sua marca em 2021. *SproutSocial*, 2021. Disponível em: <<https://sproutsocial.com/pt/insights/novos-dados-demograficos-das-redes-sociais/>>. Acesso em: 05 abr. 2025.

CAMPOS, Verônica; PRESSLER, Neusa. Gerenciamento Da Imagem: A Influência Da Comunicação Integrada Para Agregar Valor Econômico À Marca. In: *Revista Movendo Ideias, Programa De Pós-Graduação Comunicação, Linguagem E Cultura - Unama N. 2 2015* Issn 1517-199. Disponível em: <<https://revistas.unama.br/Movendo-Ideias/article/view/928>>. Acesso em: 05 mar. 2025.

CAIM, Fábio. Branding Dinâmico: #75 case Botafogo de Branding. *Branding Dinâmico*: São Paulo, 2024. Disponível em: <<https://brddinamico.substack.com/p/brdd75-case-botafogo-de-branding>>. Acesso em: 25 mar. 2025.

CARLASSARA, E. de O. C., & Rocco Junior, A. J. (2024, set./dez.). Comunicação organizacional integrada: Um estudo sobre sua utilização nos principais clubes de futebol do Brasil. *PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review*, São Paulo, 13(3),545-577. Disponível em: <<https://doi.org/10.5585/podium.v13i3.26915>>. Acesso em: 1 mar. 2025.

COLNAGO, Camila Khroling. Mídias e redes sociais digitais: conceitos e práticas. In BUENO, Wilson da Costa. *Estratégias de comunicação nas mídias sociais*. Barueri: Manole, 2015. cap.1. p.3-22.

Com Sassá, Athletic Club bomba no Instagram e vive ascensão no futebol. *Jornal Lance!*, Belo Horizonte, 10 de fev. 2023. Disponível

em:<<https://www.lance.com.br/fora-de-campo/com-sassa-athletic-club-bomba-no-instagram-e-ive-ascensao-no-futebol.html>>. Acesso em: 28 de set. 2024.

Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, realizado de 4 a 8 de setembro de 2023. Disponível em:<[https://sistemas.intercom.org.br/pdf/link\\_aceite/nacional/11/0816202308253964dcb2330cbcc.pdf](https://sistemas.intercom.org.br/pdf/link_aceite/nacional/11/0816202308253964dcb2330cbcc.pdf)>. Acesso em 15 jul. 2024.

CURVELO, Rakky. Qual é a importância do branded content e como fazer? Entenda!. HubSpot: São Paulo, 2021. Disponível em: <<https://br.hubspot.com/blog/marketing/branded-content>>. Acesso em: 3 mar. 2025.

D'ANDRÉA, Carlos Frederico de Brito. Cartografando controvérsias com as plataformas digitais: apontamentos teórico-metodológicos. GALÁXIA. Revista Interdisciplinar de Comunicação e Cultura, São Paulo, n. 38, p. 28-39, mai/ago, 2018. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/galaxia/article/view/34208>>. Acesso em: 1 set. 2024.

D'ANDRÉA, Carlos Frederico de Brito. Pesquisando plataformas online : conceitos e métodos / Carlos d'Andréa. - Salvador : EDUFBA, 2020. Disponível em: <<https://repositorio.ufba.br/handle/ri/32043>>. Acesso em: 09 set. 2024.

DUARTE, Jorge et al. Assessoria de Imprensa e relacionamento com a mídia. São Paulo: Atlas, 2018.

Campeonato Mineiro: história, títulos e maiores artilheiros. Portal Espertolândia, 8 abr. 2024. Disponível em: <<https://www.esportelandia.com.br/futebol/campeonato-mineiro>>. Acesso em: 06 abr 2025.

Em 5 anos, Athletic sai da última divisão em MG e chega à Série C do Brasileiro; veja linha do tempo, Juiz de Fora, 2 de set de 2023. Disponível em: <<<https://ge.globo.com/mg/zona-da-mata-centro-oeste/futebol/times/athletic-club/noticia/2023/09/02/em-5-anos-athletic-sai-da-ultima-divisao-em-mg-e-chega-a-serie-c-do-brasileiro-veja-linha-do-tempo.ghtml>>> . Acesso em: 5 fev 2025.

ENDEAVOR. Branding: Qual é a alma da sua empresa?. São Paulo: Endeavor, 2020. Disponível em:<<https://images.endeavor.org.br/uploads/2020/01/08141223/ebook-branding-endeavor.pdf>>. Acesso em: 13 mar. 2025.

EY Consultoria; Confederação Brasileira de Futebol (CBF). O impacto do futebol brasileiro, Rio de Janeiro, 2019, p.7-71. Disponível em:<<https://www.cbf.com.br/a-cbf/noticias/detalhes/informes/cbf-apresenta-relatorio-sobre-papel-do-futebol-na-economia-do-brasil>>. Acesso em: 19 de jul. 2024.

Fenômeno SAF de gestão de clubes chega ao Brasil. Colab PUC Minas, Belo Horizonte, 13 de jun. 2023. Disponível em:<<https://blogfca.pucminas.br/colab/fenomeno-saf-de-gestao-de-clubes-chega-ao-brasil/>>. Acesso em: 15 de set. 2024.

FRANÇA, Vera Regina Veiga. Paradigmas da comunicação: conhecer o quê? In: MOTTA, Luiz Gonzaga et al. (Org.). Estratégias e culturas da comunicação. Brasília: Editora UnB, 2002. p.13-29.

FRANÇA, Fábio. Públicos: como identificá-los em uma nova visão estratégica - business relationship. 3. ed. São Paulo: Yendis, 2012. E-book. Disponível em:<<https://plataforma.bvirtual.com.br>>. Acesso em: 18 set. 2024.

GABRIEL, Martha. Marketing na era digital: conceitos, plataformas e estratégias. São Paulo: Novatec, 2010.

GALINDO, Daniel dos Santos. As organizações e a nova visibilidade público-privada. In: BUENO, Wilson da Costa. Estratégias de Comunicação nas Mídias Sociais. Barueri-SP, Manole, 2015, p. 53-67.

Gastos do consumidor com futebol aumentaram no Brasil em 2023. Mercado e Consumo, 2023. Disponível em: <<https://mercadoeconsumo.com.br/05/10/2023/noticias-varejo/gastos-do-consumidor-com-futebol-aumentaram-no-brasil-em-2023/?cn-reloaded=1>>. Acesso em: 24 de março de 2025.

GIL, Antonio Carlos et al. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2002. Disponível em: [https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/150/o/Anexo\\_C1\\_como\\_elaborar\\_projeto\\_de\\_pesquisa\\_-\\_antonio\\_carlos\\_gil.pdf](https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/150/o/Anexo_C1_como_elaborar_projeto_de_pesquisa_-_antonio_carlos_gil.pdf). Acesso em: 28 nov. de 2022.

Guia Sebrae do Instagram: saiba as diferenças entre publicações orgânicas e impulsionadas. CDL Jovem. Contagem. 2025. Disponível em:<<https://cdljovem.org.br/guia-sebrae-do-instagram-saiba-as-diferencas-entre-publicacoes-organicas-e-impulsionadas-2/>>. Acesso em: 05 abr. 2025

INVESTNEWS. A rápida ascensão do Instagram a ‘indústria’ de cliques e celebridades. São Paulo: InvestNews, 2024. Disponível em:<<https://investnews.com.br/negocios/historia-do-instagram/>>. Acesso em: 23 mar. 2025.

JÚNIOR, Wilmo Ernesto Francisco; SANTOS, Mayra Kaliane Silva dos. Ciência no mundo digital: o que nos diz o Instagram?. Ciência e Educação, Bauru, v. 30, p. 1-18, 2024. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/ciedu/a/ZknLJCFg465VgQgPynbyhVF/#>>. Acesso em: 28 de jul. 2024.

KOTLER, Philip (2021). Google Books. Marketing 5.0 - Tecnologia para a humanidade. Disponível em: <[https://www.google.com.br/books/edition/Marketing\\_5\\_0/HrpFEAAQBAJ?hl=ptPT&gbpv=1&printsec=frontcover](https://www.google.com.br/books/edition/Marketing_5_0/HrpFEAAQBAJ?hl=ptPT&gbpv=1&printsec=frontcover)>. Acesso em: 27 mar. 2025.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Comunicação organizacional estratégica: Aportes conceituais e aplicados. 2016. [Versão Kindle Paperwhite]. Disponível em:<[https://www.amazon.com.br/Comunica%C3%A7%C3%A3o-organizacional-estrat%C3%A9gica-conceituais-aplicados-ebook/dp/B01CDW5I54/ref=tmm\\_kin\\_swatch\\_0?\\_encoding=UTF8](https://www.amazon.com.br/Comunica%C3%A7%C3%A3o-organizacional-estrat%C3%A9gica-conceituais-aplicados-ebook/dp/B01CDW5I54/ref=tmm_kin_swatch_0?_encoding=UTF8)>

&qid=&sr=>. Acesso em: 23 fev. 2025.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Comunicação Organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). Faces da cultura e da comunicação organizacional. São Caetano do Sul: Difusão, 2006, p. 169-192.

NASSAR, Paulo. Evolução da Comunicação Organizacional brasileira no contexto da administração. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). Comunicação e Organização: Reflexões, Processos e Práticas, São Caetano do Sul: Difusão, 2010, p. 307-323.

NASSAR, Paulo. Aberje 40 anos: uma história da Comunicação Organizacional brasileira. *Organicom*, São Paulo, Brasil, v. 4, n. 7, p. 30–43, 2007. DOI: 10.11606/issn.2238-2593.organicom.2007.138940. Disponível em: <https://revistas.usp.br/organicom/article/view/138940>.. Acesso em: 10 set. 2024.

MOURA, Fernando. História das redes sociais. In: Portal Unisuam, Rio de Janeiro, 2023. Disponível em: <[https://www.unisuam.edu.br/noticias/nota-10/historia-das-redes-sociais/#:~:text=Os%20primeiros%20servi%C3%A7os%20similares%20as,no%20final%20dos%20anos%201990&text=Sim%2C%20houve%20uma%20%C3%A9poca%20em,imaginar%20um%20mundo%20sem%20ela s!](https://www.unisuam.edu.br/noticias/nota-10/historia-das-redes-sociais/#:~:text=Os%20primeiros%20servi%C3%A7os%20similares%20as,no%20final%20dos%20anos%201990&text=Sim%2C%20houve%20uma%20%C3%A9poca%20em,imaginar%20um%20mundo%20sem%20ela s!>)>. Acesso em: 05 mar. 2025

MOURA, Leonardo. Conteúdo de marca: os fundamentos e a prática do branded content. 1. ed. São Paulo: Summus, 2021. E-book. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br>> . Acesso em: 05 abr. 2025.

MONTEIRO, Jean Carlos da Silva. TikTok como novo suporte midiático para a aprendizagem criativa. *Revista Latino-Americana de Estudos Científicos*, Maranhão, v. 1, n. 2, mar/abr. 2020, p. 5-20. Disponível em: <<https://periodicos.ufes.br/ipa/article/view/30795>>. Acesso em: 29 de jul. 2024.

OLIVEIRA, F. I. da S., Rodrigues, S. T. (1). Affordances: a relação entre agente e ambiente. *Ciências & Cognição*, 9. In: *Revista Ciência e Cognição*, 2006. Disponível em: <<http://revista.cienciasecognicao.org/index.php/cec/article/view/603>>. Acesso em: 06 mar. 2025.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. Objetos de estudo da Comunicação Organizacional e das Relações Públicas: um quadro conceitual. In: *Revista Organicom*, ano 6 • edição especial • números 10 / 11, São Paulo, 2009. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/organicom/article/download/139004/134352/270078>>; Acesso em: 05 mar. 2025.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. Espaços dialógicos e relacionais nas organizações e sua natureza ético-política, p.321-332. In: *Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas*, volume 2. Org. Margarida M. Krohling Kunsch. São Paulo, Saraiva, 2009.

PEREIRA, Luciana; PUGLIESE, Sérgio. O esporte como negócio: Assessoria de comunicação no esporte. In: CARAUTA, Alexandre; FALCÃO, Roberto (Org.). Comunicação estratégica no esporte. Rio de Janeiro: PUC-Rio; Rebento, 2022, p. 175-192.

PINHO, J. B. Natureza das Organizações. In: PINHO, J. B. Comunicação nas organizações. Viçosa: UFV, 2006, p. 13-25.

PINHO, J. B. Natureza da Comunicação nas Organizações. In: PINHO, J. B. Comunicação nas organizações. Viçosa: UFV, 2006, p. 27-42.

POSSA, Julia. TikTok é o app mais baixado do mundo pelo 3º ano consecutivo; veja a lista. Portal Giz\_BR, São Paulo, 17 de fev. 2023. Disponível em: <TikTok é o app mais baixado do mundo pelo 3º ano consecutivo (uol.com.br)>. Acesso em: 29 de jul. 2024.

PROFUT: Saiba o que é o programa do Governo Federal; Cruzeiro foi excluído nesta quinta-feira. Lance!, Belo Horizonte, 8 de out 2020. Disponível em: <<https://www.lance.com.br/fora-de-campo/profut-torcedores-repercutem-exclusao-cruzeiro-programa-governo-federal.html>> Acesso em: 28 mai 2025.

Ranking digital dos clubes brasileiros – jan/2025. IBOPE Repucom, Brasil, 8 de jan. 2025. Disponível em: <<https://www.iboperepucom.com/br/rankings/ranking-digital-dos-clubes-brasileiros-jan-2025/>>. Acesso em: 10 de jan. 2025.

RECUERO, R. Introdução à análise de redes sociais online. Salvador: Edufba, 2017. Disponível em: <<http://repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/24759>>. Acesso em: 29 set. 2024.

RECUERO, Raquel. Mídia social, plataforma digital, site de rede social ou rede social? Não é tudo a mesma coisa?. Medium, 9 de julho, 2019. Disponível em: <<https://medium.com/@raquelrecuero/m%C3%ADdia-social-plataforma-digital-site-de-rede-social-ou-rede-social-n%C3%A3o-%C3%A9-tudo-a-mesma-coisa-d7b54591a9ec>>. Acesso em 17 jul. 2024.

RIBEIRO, Bruno. Em 5 anos, Athletic sai da última divisão em MG e chega à Série C do Brasileiro; veja linha do tempo. Globo Esporte, Juiz de Fora, 2 de set. 2023. Disponível em: <<https://ge.globo.com/mg/zona-da-mata-centro-oeste/futebol/times/athletic-club/noticia/2023/09/02/em-5-anos-athletic-sai-da-ultima-divisao-em-mg-e-chega-a-serie-c-do-brasileiro-veja-linha-do-tempo.ghtml>>. Acesso em: 27 de set. 2024.

SÁ MARTINO, L. M., & Frazon Terra, C. (2023). Com quantos capitais se faz um CEO Influenciador? CAPITAL SOCIAL, INFLUÊNCIA DIGITAL E LIDERANÇA ORGANIZACIONAL. Brazilian Creative Industries Journal, 3(1), 27–48. Disponível em: <<https://periodicos.feevale.br/seer/index.php/braziliancreativeindustries/article/view/3186>>. Acesso em: 05 abr. 2025.

SHIRKY, Clay. A Cultura Da Participação — Criatividade E Generosidade No Mundo Conectado — São Paulo, Ed. Zahar, 2010.

SILVA, Tarcízio. Monitoramento de Mídias Sociais. In: SILVA, T. Para entender o Monitoramento de Mídias Sociais. São Paulo: Ibpad, 2012. p. 41-45.

SILVEIRA, Stefanie Carlan da. A história da internet comercial: dos blogs à era da influência. *Estudos em Jornalismo e Mídia*, v.19, n.2, p. 275-277, 2022. Disponível em: <[https://www.academia.edu/118330410/A\\_hist%C3%B3ria\\_da\\_internet\\_comercial\\_dos\\_blogs\\_%C3%A0\\_era\\_da\\_influ%C3%Aancia?sm=a](https://www.academia.edu/118330410/A_hist%C3%B3ria_da_internet_comercial_dos_blogs_%C3%A0_era_da_influ%C3%Aancia?sm=a)>. Acesso em 19 jul. 2024.

STERENBERG, Gabriela. Comunidades digitais como ativos de marketing. *MIT Technology Review Brasil*, 2023. Disponível em: <<https://mittechreview.com.br/comunidades-digitais-como-ativos-de-marketing/>>. Acesso em: 1 mar. 2025.

TELLES, André. A revolução das mídias sociais: Estratégias de marketing digital para você e sua empresa terem sucesso nas mídias sociais. São Paulo: M.Books do Brasil Editora Ltda., 2009.

TERRA, Carolina Frazon. Marcas influenciadoras digitais: como transformar organizações em produtoras de conteúdo digital. 1. ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2021. E-book. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br>> . Acesso em: 05 abr. 2025.

TERRA, Carolina Frazon. De influenciadores digitais a creators: mais possibilidades para a Comunicação Organizacional?. XVII Congresso Abrapcorp, [S. l.], v. 1, n. 1, 2023. DOI: 10.55592/524.2023.2590811. Disponível em: <<https://publicacoes.softaliza.com.br/abrapcorp2023/article/view/3912>> . Acesso em: 04 mar. 2025.

TERRA, Carolina Frazon. Relações públicas digitais como alternativa aos algoritmos das plataformas de mídias sociais. *Organicom*, São Paulo, Brasil, v. 16, n. 30, p. 27–42, 2019. DOI: 10.11606/issn.2238-2593.organicom.2019.159884. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/159884>> . Acesso em: 3 mar. 2025.

TERRA, Carolina Frazon. Usuário-mídia: a relação da comunicação organizacional e do conteúdo gerado pelo usuário. São Paulo, 2010. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação). Universidade de São Paulo. Disponível em: <<https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27154/tde-02062011-151144/pt-br.php>>. Acesso em: 20 de jul. 2024.

TERRA, Carolina Frazon; KARHAWI, Issaaf. Planejamento estratégico em comunicação digital: apontamentos e possibilidades entre a teoria e a prática. *Revista Comunicação e Inovação*, São Caetano do Sul-SP, v. 22, n. 49, p. 3-17, 2021.

VAN DIJCK, J.; Poell, T. Understanding social media logic. *Media and Communication*, Lisboa, v. 1, n. 1, p. 2-14, 2013.

VERGILI, Rafael. Relações públicas, mercado e redes sociais. 1. ed. São Paulo: Summus, 2014. E-book. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br>>. Acesso em: 05 abr. 2025.

VIMIEIRO, A. C.; BARGAS, J. A virada computacional nas pesquisas em Comunicação. In: COMPÓS, 27., 2018, Belo Horizonte. Anais [...]. Belo Horizonte: COMPÓS, 2018.

VIMIEIRO, A. C.; MAIA, Rousiley Celi Moreira. Entre a esfera cultural e a esfera pública: comunidades online de torcedores e a politização do futebol. In: Anais do VII COMPOLÍTICA. Disponível em: <[https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/68782/2/Entre%20a%20esfera%20cultural%20e%20a%20esfera%20p%3%bablica\\_%20comunidades%20online%20de%20torcedores%20e%20a%20politiza%20a7%20a3o%20do%20futebol.pdf](https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/68782/2/Entre%20a%20esfera%20cultural%20e%20a%20esfera%20p%3%bablica_%20comunidades%20online%20de%20torcedores%20e%20a%20politiza%20a7%20a3o%20do%20futebol.pdf)>. Acesso: 25 jun. 2025

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.